



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ  
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL OF AN IMPROVEMENT REMUNERATION OF EMPLOYEES IN SELECTED COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Soňa Hošková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**

**BRNO 2020**

## **Abstrakt**

Obsahem bakalářská práce je návrh změn v systému odměňování zaměstnanců společnosti RAVEL Plus, s r. o. V teoretické části práce jsou definovány pojmy důležité pro pochopení daného tématu. Další část je věnována analýze současného stavu systému odměňování ve společnosti. V poslední části jsou navrženy na základě předchozí analýzy možnosti pro zlepšení systému odměňování.

## **Abstract**

The content of this bachelor thesis is proposal of changes in a remuneration system of employees of RAVEL Plus, s. r. o. company. In the teoretical part of the thesis are defined terms important for understanding this topic. Next part is dedicated to analysis of current remunerate condition of the company. In the last part are possibilities for improvement of remuneration system based on previous analysis.

## **Klíčové slova**

mzda, mzdový tarif, zaměstnanec, systém odměňování, zaměstnavatel

## **Keywords**

wage, wage scale, employee, remuneration system, employer

### **Bibliografické citace**

HOŠKOVÁ, Soňa. *Návrh na zlepšení systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno, 2020. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Podpis

### **Poděkování**

Ráda bych zde poděkovala vedoucí práce Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi poskytla při tvorbě práce. Dále chci poděkovat společnosti RAVEL Plus s. r. o. za spolupráci a za možnost uskutečnění bakalářské práce právě zde. A v neposlední řadě své rodině a svému příteli za podporu při tvorbě.

# Obsah

Úvod.....	9
Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	10
1 Teoretická východiska práce .....	11
1.1 Základní pojmy .....	11
1.2 Systém odměňování zaměstnanců.....	12
1.3 Faktory ovlivňující systém odměňování .....	14
1.3.1 Vnitřní mzdovorné faktory .....	15
1.3.2 Vnější mzdovorné faktory .....	16
1.4 Složky mzdy.....	16
1.5 Formy mzdy .....	17
1.6 Zaměstnanecké výhody .....	17
1.7 Celková odměna.....	18
2 Analýza současného stavu .....	22
2.1 Interní analýza.....	22
2.1.1 Základní informace a historie společnosti .....	22
2.1.2 Strategie společnosti .....	23
2.1.3 Zákazníci.....	23
2.1.4 Organizační struktura.....	24
2.1.5 Zaměstnanci .....	24
2.1.6 Systém odměňování .....	27
2.1.7 Názor vedení společnosti na odměňovací systém.....	29
2.1.8 Dotazníkové šetření .....	29
2.1.9 Analýza ekonomické situace .....	36
2.1.10 Shrnutí.....	47
2.2 Externí analýza.....	48

2.2.1	Analýza trhu práce .....	48
2.2.2	Legislativa.....	59
2.2.3	Shrnutí externí analýzy .....	59
2.3	Závěr analýzy současného stavu .....	60
3	Vlastní návrh řešení .....	61
3.1	Návrhy změn .....	61
3.2	Finanční zhodnocení změn.....	66
3.3	Názor vedení společnosti na zavedení změn.....	70
	Závěr .....	72
	Seznam použitých zdrojů.....	73
	Seznam grafů .....	77
	Seznam obrázků .....	79
	Seznam tabulek .....	80
	Seznam příloh .....	81

# ÚVOD

Kvalitní zaměstnanci jsou pro společnost nesmírně důležití a nepostradatelní. Jejich důležitost spočívá v tom, že kvalitní zaměstnanci mohou společnosti napomoci k lepším výsledkům a motivovat ostatní zaměstnance k lepším výkonům.

Aby si je společnost byla schopna udržet, potřebuje kvalitní odměňovací systém. Kvalitní systém musí brát v potaz potřeby zaměstnanců i společnosti. Zaměstnanci potřebují být za svou práci adekvátně ohodnoceni, přitom být stále motivováni k lepším výkonům, spokojeni z odvedené práce a současně se musí rozvíjet. Společnost naopak potřebuje, aby pro ni nebylo odměňování zaměstnanců náročné a finančně nebo fyzicky nedostupné.

Své zaměstnance musí společnost odměňovat především finančně, protože zaměstnanci potřebují pokrýt své životní náklady. Dále však společnost může využít jiných možností odměňování. Svým zaměstnancům může poskytovat různé výhody, například pružnou pracovní dobu, dovolenou nad rámec zákona, nebo bonusy ve formě příspěvku na stravování nebo na penzijní spoření. Tyto výhody a spousta dalších dohromady vytvářejí systém odměňování.

V posledních měsících se odměňování skloňuje hlavně v důsledku krize. Společnosti přestávají vyrábět a zavírají své provozovny, proto svým zaměstnancům snižují mzdy i bonusy, některé společnosti byly donuceny k propouštění. Zaměstnanci mají obavy, že přijdu o práci a nebudou schopni uživit svou rodinu.

Pro spolupráci na bakalářské práci byla oslovena společnost RAVEL Plus s. r. o. Společnost se počtem svých zaměstnanců řadí mezi malé organizace a zabývá se velkoobchodem s nápoji. V této práci bude zanalyzován její současný odměňovací systém a dále budou navrženy změny na jeho zlepšení.



## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout vhodné změny v systému odměňování zaměstnanců pro společnost RAVEL Plus s. r. o. Tyto nové změny v systému odměňování by měly napomoci ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a také by je měly motivovat k lepším výkonům.

V první části bakalářské práce je dílčím cílem zmapovat současné teoretické poznatky týkající se odměňovacího systému zaměstnanců, forem a složek mezd, vnitřním a vnějším vlivům na systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů.

Pro navržení vhodných změn v systému odměňování ve společnosti je nutné analyzovat současný stav jejího systému odměňování. To je stanoveno ve druhém dílčím cíli práce. Uvést základní informace o společnosti, jejích zákaznících a zaměstnancích. V interní analýze vyhodnotit její současnou ekonomickou situaci pomocí vývoje nákladů a výnosů a dalších ekonomických ukazatelů. Dále bude zhodnocena dnešní situace odměňovacího systému z pohledu jejích zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Závěrem bude uvedena analýza externích vlivů na systém odměňování jako je trh práce a legislativa.

Na základě výsledků v analytické části bude poslední, návrhová část, zaměřena na samotný návrh nových změn v systému odměňování pro společnost. Budou zde rozepsány důležité informace o navrhovaných změnách a vyhodnoceny s nimi spojené finanční náklady pro společnost a přínos jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. V závěru této části bude sdělen názor majitelky společnosti na navrhované změny.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část této bakalářské práce je věnována základním pojmům pro pochopení problematiky odměňování v organizaci. Věnuje se vysvětlení systému odměňování zaměstnanců, faktory, které tento systém ovlivňují jak vnitřně, tak z venku. Jsou zde uvedeny složky a formy mzdy. Poté jsou představeny zaměstnanecké výhody. Také je zde uvedena důležitost celkové odměny jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

## 1.1 Základní pojmy

**Zaměstnavatelem** může být právnická i fyzická osoba. Vždy vystupuje pod vlastním jménem. (1)

**Zaměstnanec**, neformálně pracovník, vykonává práci pro zaměstnavatele. Za svou práci obdrží mzdu nebo plat. Práci vykonává na pracovní pozici, která je součástí organizační struktury a ze které vyplývá jeho pracovní náplň, pravomoc a odpovědnost. Zaměstnanec má být nezávislý, mobilní a má mít potřebu řídit svou kariéru dle individuálních potřeb. (2) (3)

**Mzda** je odměna zaměstnanců za vykonanou práci. Může mít peněžní nebo naturální podobu. Může se vztahovat k odvedenému výkonu nebo k odpracovaným hodinám. (4)

**Odměna** pro zaměstnance je vše, co obdrží za svou vykonanou práci. Jedná se o mzdu nebo plat, ale také o různé příplatky, bonusy a benefity jako například služební vůz, placenou nemocenskou, penzijní připojištění nebo placené volno. (5)

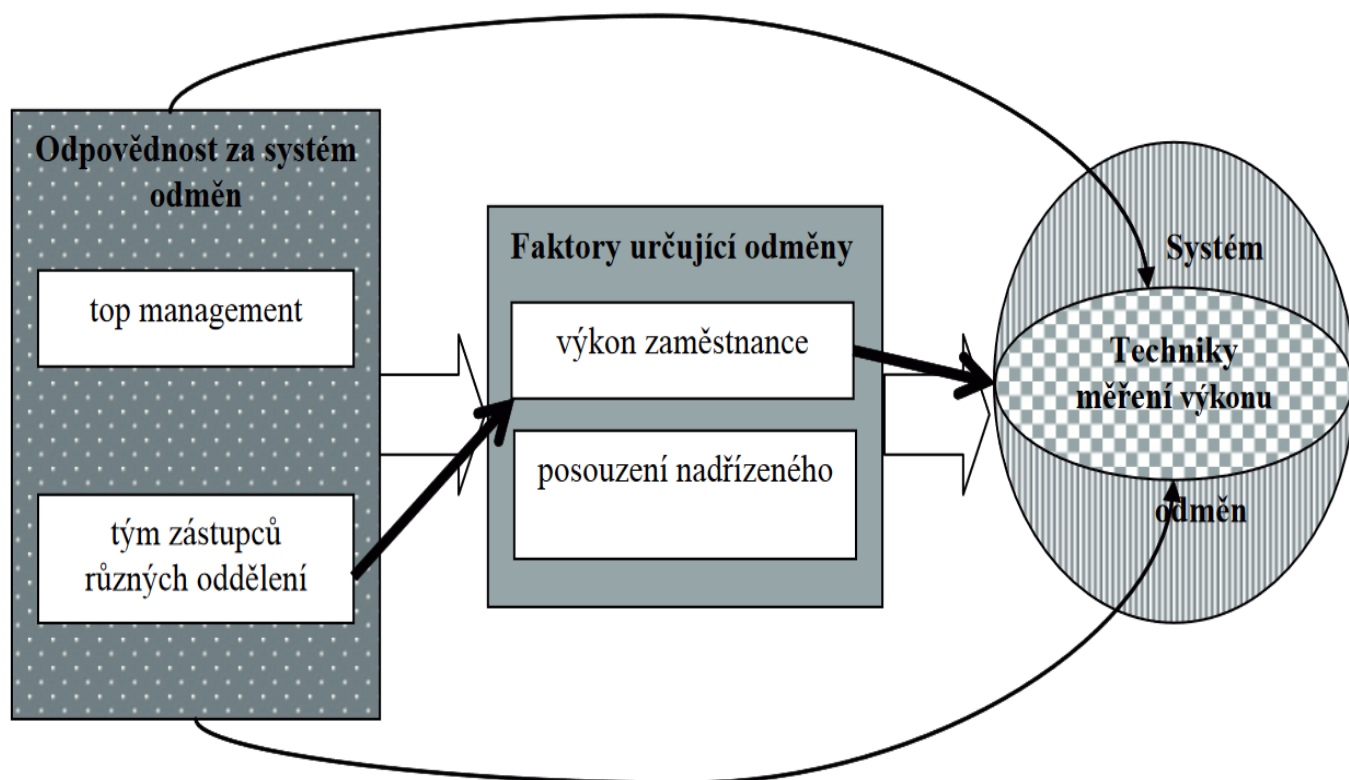
## 1.2 Systém odměňování zaměstnanců

*„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.“ (6)*

Systémy odměňování jsou v podstatě postupy, které nabízejí peněžní nebo nepeněžní odměny. Poskytuje vodítko k přístupům v řízení odměňování. Udává procesy, které se týkají hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení a posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu). Systém také zabezpečuje, aby byla za peníze získána odpovídající hodnota. (7)

V České republice je systém odměňování stále zaměřen na finanční odměňování, mzdové formy nebo na vztah mezi odměnou a výkonem. V české praxi je malý zájem o zaměstnanecké výhody. (6)

Top management je u spousty společností odpovědný za systém odměňování, některé to však svěřují týmu složeného ze zástupců různých oddělení. Projevuje se to v celém systému odměn. Různorodý tým má větší možnost přiblížit se k objektivnímu hodnocení pracovníků. Takový tým pak upřednostňuje odměňování na základě výkonu před odměnami na základě posouzení nadřízeného. (8)



**Obrázek 1: Systém odměn**  
Zdroj: Šimánková (2012)

Co by měl systém odměňování splňovat:

1. Přilákat uchazeče o práci v organizace v potřebném množství a kvalitě.
2. Upevnit současné zaměstnance.
3. Za úsilí, loajalitu, zkušenosti, schopnosti a dosažené výsledky odměňovat zaměstnance.

4. Napomoci k nabytí konkurenceschopného postavení na trhu v ziskových společnostech.
5. Je potřebné, aby časová náročnost systému, jeho povaha a náklady byly racionální, adekvátní možnostem (zdrojům) společnosti a potřebám dalších personálních činností.
6. Uznáván zaměstnanci.
7. Pozitivně motivovat zaměstnance, směřovat je k tomu, aby vykonávali svou práci dle svých nejlepších schopností.
8. Probíhat v harmonii s právními normami a veřejnými zájmy.
9. Při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti umožňovat zaměstnancům příležitosti k realizaci rozumných ambicí.
10. Poskytovat stimul pro zdokonalování schopností a kvalifikace zaměstnanců.
11. S ohledem na příjmy a ostatní náklady zabezpečit, aby byly náklady práce vhodným způsobem kontrolovány. (6)

### **1.3 Faktory ovlivňující systém odměňování**

Systém odměňování zaměstnanců ovlivňuje řada faktorů, ty lze rozdělit na vnitřní a vnější. Lidé jsou všeobecně přesvědčeni, že odměna by měla být podmíněna pracovním výkonem. Všeobecně se věří, že lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li přesvědčeni, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně. (6)

Nicméně mnohé odměny poskytované organizacemi nejsou vázány na pracovní výkon, ale na příslušnost k organizace nebo na dobu zaměstnání celkem nebo v organizaci. Jedná se například o placenou dovolenou, třináctý plat nebo senioritu. (6)

Pracovní výkon pracovníka bývá často obtížně měřitelný. I u měřitelného pracovního výkonu není možné vyhodnotit všechny složky výkonu. Problém mnohdy představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka. (6)

Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam, ve kterém jsou uvedeny faktory, které by měly být brány v úvahu při odměňování v organizaci. Je to například analýza a úsudek, bystrost, hospodaření se zdroji, řešení problémů, pracovní podmínky, fyzické požadavky, plánování a koordinace, odpovědný přístup k práci apod. (6)

Mzdotvorné faktory vytvářejí spolu s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování pracovníků v organizaci. Mezi hlavní determinanty odměňování pracovníků patří:

1. relativní hodnota práce na pracovním místě pro organizaci,
2. relativní hodnota pracovníka,
3. stav na trhu práce,
4. úroveň odměňování v zemi, regionu, v konkurenčních organizacích na trhu práce,
5. životní náklady v zemi i regionu,
6. životní způsob lidí v zemi i regionu,
7. objem prostředků, které organizace může vynaložit na odměňování,
8. technika a technologie používaná v organizaci, její změny ovlivňují změny systému a jeho strukturu,
9. produktivita práce v dané organizaci,
10. schopnost odborů v kolektivním vyjednávání,
11. existující právní normy vztahující se k odměňování. (6)

### **1.3.1 Vnitřní mzdotvorné faktory**

Koubek rozdělil vnitřní mzdotvorné faktory do následujících třech skupin:

1. *„Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě. V případě, že organizace preferuje systém rolí, je zdrojem informací profil role a jí vyžadované schopnosti.*

2. *Výsledky práce a pracovního chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, tedy úroveň výkonu. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků.*
3. *Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizace jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod.“ (6)*

### 1.3.2 Vnější mzdovotvorné faktory

Při odměňování zaměstnanců musí organizace brát do úvahy i vnější mzdovotvorné faktory, ty jsou uvedeny níže:

1. *„Situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu či ve státě, popřípadě životní způsob a životní podmínky ve společnosti. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.*
2. *Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků. Jde např. o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.“ (6)*

## 1.4 Složky mzdy

Mzda se běžně skládá ze dvou složek, variabilní (pohyblivé) a fixní (pevné). Fixní složka je nedotknutelná, určuje se na základě pracovní smlouvy. Variabilní složku určuje zaměstnavatel dle předem stanovených kritérií, například výkonosti zaměstnance nebo dodržováním jeho povinností. (9)

## 1.5 Formy mzdy

Mzda může mít tři formy:

- **Časová** forma mzdy je sestavena buď hodinovým, týdenním nebo měsíčním tarifem. Měsíční tarif závisí na skutečném počtu odpracovaných dnů v měsíci. Mzda dle hodinového tarifu závisí na počtu odpracovaných hodin. Tato forma je poměrně jednoduchá, nevyžaduje žádnou náročnější administrativu a zaměstnanci snadno pochopí její výpočet. Ale nemá skoro žádný motivační efekt. (10)
- **Úkolová** forma mzdy se odvíjí od počtu vyrobených výrobků nebo od počtu procent, na které byla norma splněna. „Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu“ je přesnější označení pro tuto jednoduchou variantu. Pokud jsou určeny různé sazby za jednotku výkonu před a po dosažení stanovené normy, jedná se o „úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu“. Motivační efekt je velkou předností této formy mzdy. (10)
- **Podílová** forma mzdy se využívá především u obchodních zástupců. Ti získávají mzdu procentem z jimi zprostředkovaných obchodů. Mzda může být stanovena podílově jen z části, zaměstnanci bude náležet také základní mzda, které bude mít přesně stanovenou výši. Výhodou je, že mzda přímo závisí na výkonu zaměstnance. (10)
- Další formou mzdy může být **kombinace** předchozích možností. (10)

## 1.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, nebo také benefity, jsou takové prvky, které jsou udělovány navíc k vypláceným odměnám a zahrnují takové opatření, které nelze přímo nazvat jako odměny, jako například dovolená na zotavenou. Mohou být vypláceny peněžní nebo nepeněžní formou. V nepeněžní formě jsou to například vstupenky a poukázky, které mohou být čerpány osobně nebo online. Tyto výhody poskytované podnikem mají jen zřídka kdy přímý nebo bezprostřední vliv na výkon pracovníků. Mohou však budovat



příznivější postoje pracovníků k podniku, které mohou dlouhodobě vylepšit jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace. (7)

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod mohou být rozděleny do následujících kategorií:

- **penzijní systémy** jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- **osobní jistoty** posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny, jsou to výhody typu nemocenského nebo zdravotního pojištění,
- **finanční výpomoc** pro pracovníky jsou půjčky, pomoc při stěhování nebo koupi domu, slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem,
- **osobní potřeby** jsou oprávnění poskytovaná organizací, která jsou zároveň uznáním vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou, péče o dítě nebo přerušování kariéry,
- **podnikové automobily a pohonné hmoty**
- **jiné výhody**, které navyšují životní úroveň zaměstnanců, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh a mobilní telefony. (7)

## 1.7 Celková odměna

Do celkové odměny jsou zahrnuty dvě hlavní kategorie odměn. V první kategorii transakčních odměn jsou zahrnuty hmatatelné, hmotné odměny vyplývající z transakce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Týkají se finančních odměn a zaměstnaneckých výhod. Druhou kategorií jsou relační odměny. Jsou to nehmotné odměny, které se týkají rozvoje, vzdělání, zkušeností a zážitků z práce. (7)

Celkovou odměnu je nutno brát celostním způsobem. Nevěnuje se pouze několika izolovaným mechanismům. Zabývá se všemi způsoby, jak odměňovat lidi a jak dosáhnout toho, aby nalézali uspokojení v práci. (7)

Celková odměna neobsahuje jen tradiční, kvantifikované prvky, jako je mzda, proměnlivé složky mzdy, a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nefinanční prvky, jako

jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí, příležitostí ke kariéře, vzdělávání a rozvoj. (7)

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Obrázek 2: Složky celkové odměny  
Zdroj: (7)

#### 1.7.1.1 Význam celkové odměny

Význam celkové odměny je v tom, že odměňování je něco víc než jen dávání peněz zaměstnancům. Pomáhá vytvářet zážitky z práce, které uspokojují potřeby pracovníků a povzbuzují je k vynakládání většího úsilí tím, že utváří jakousi dohodu, která se týká širokého okruhu záležitostí, a že se vynakládají peníze tam, kde budou nejefektivnější pro účely posunu hodnot pracovníků. (7)

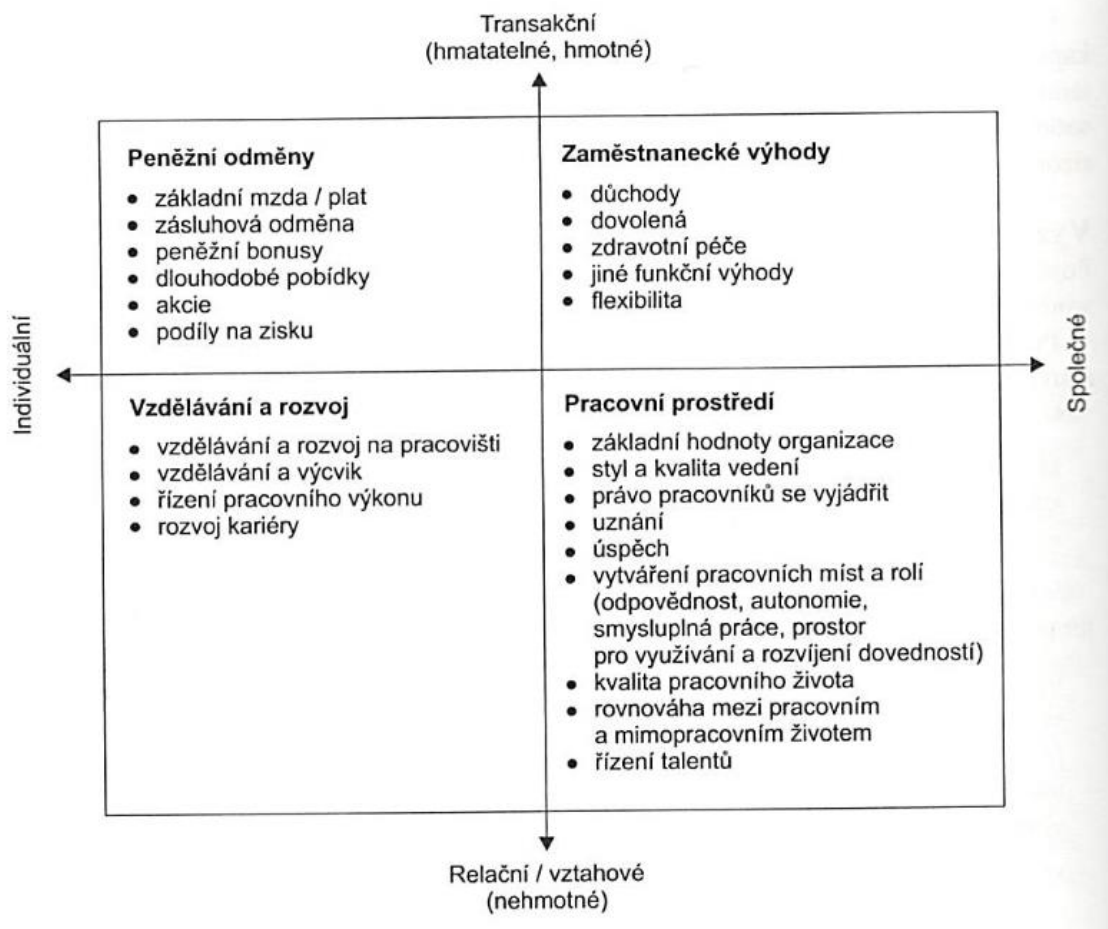
*„Vytváření zábavného, podnětného a posilujícího pracovního prostředí, v němž jsou lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za niž se jim dostává uznání a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšování motivace a pracovního výkonu – i když vytváření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání tradičních mzdových nebo platových nástrojů.“* říká Pfeffer (1998) jako argument pro uplatňování koncepce celkového odměňování. (7)

Výhodami celkové odměny jsou především:

- Větší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost zaměstnanců.
- Vede ke zlepšení zaměstnaneckých vztahů pomocí optimálního využívání relačních (vztahových) i transakčních odměn, a tedy více ovlivňují zaměstnance v pozitivním směru.
- Je flexibilní v uspokojování individuálních potřeb pracovníků, protože potřeby organizace se mohou shodovat s potřebami zaměstnanců.
- Pozitivní psychologickou smlouvu pomáhají nastolit relační (vztahové) odměny. To může posloužit k něčemu, co společnost na trhu práce při získávání pracovníků zřetelně odlišuje od ostatních společností a co je mnohem obtížnější napodobovat než jednotlivé postupy peněžního odměňování. Organizace se tím stává „atraktivním zaměstnavatelem“ a „skvělým místem pro práci“ a tak přitahuje a udržuje si potřebné a talentované lidi. (7)

#### **1.7.1.2 Model celkové odměny**

Horní dva kvantily z obrázku č. 3 jsou zaměstnanecké výhody a peněžní odměny. Mají finanční podobu a jsou nepostradatelné pro získávání a udržování pracovníků, ale také mohou být snadno okopírovány konkurenty. Tyto kvantily zaměstnancům zajišťují stálou mzdu nebo plat, tudíž jsou pro ně velmi významné. Dolní dva kvantily ze stejného obrázku jsou naopak nepeněžní odměny. Jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů a doplňují transakční odměny. Spolu tvoří skutečnou sílu organizace. (7)



**Obrázek 3: Model celkové odměny**  
Zdroj: (7)

Do transakčních odměn řadíme základní mzdu/plat, peněžní bonusy, zásluhovou odměnu, nebo podíl na zisku. Do zaměstnaneckých výhod potom řadíme důchody, dovolenou, zdravotní péči nebo flexibilitu práce. Všechny tyto odměny jsou pro zaměstnance nesmírně důležité z důvodu jejich nepostradatelnosti. (7)

Vzdělávání a rozvoj z nehmotných odměn jsou pro zaměstnance také důležité, protože jim pomáhají s osobním rozvojem a získáváním nových vědomostí. Do pracovního prostředí se řadí základní hodnoty organizace, uznání, úspěch. Pro organizaci důležitou součástí je také vytváření pracovních míst a rolí a řízení talentů. (7)

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

V druhé části této bakalářské práce jsou uvedeny interní a externí analýzy. Interní analýza je zaměřena na základní informace o společnosti, její historii a také je zaměřena na zákazníky. Dále se věnuje organizační struktuře, pracovním pozicím ve společnosti a jejímu současnému odměňovacímu systému. Poté je zde vyhodnocen názor zaměstnanců společnosti na současný stav systému odměňování a atmosféru ve společnosti pomocí dotazníkového šetření. Také je zde provedena ekonomická analýza. Na konci druhé části jsou rozebrány vnější vlivy na systém odměňování.

### **2.1 Interní analýza**

Tato podkapitola se věnuje historii společnosti, její strategii a zákazníkům. Jsou zde uvedeny skutečnosti, které jsou potřebné pro pochopení jejího systému odměňování.

#### **2.1.1 Základní informace a historie společnosti**

Společnost RAVEL Plus s. r. o. byla založena v roce 2004 paní Zdeňkou Janoškovou. Své sídlo má v Břeclavi na ulici U Padělku 543/23. Společnost má dlouhodobou zkušenost v oblasti prodeje alkoholický i nealkoholických nápojů. Nyní společnost zaměstnává 7 zaměstnanců a její loňský hospodářský výsledek činil 74 000 Kč. (11)

Společnost sice byla založena roku 2004, ovšem kořeny sahají již do roku 1993, kdy navázali prvotní spolupráci s pivovarem Břeclav. Společnost tehdy nesla název JASPED. Prodává nápoje a zboží pivovarů a sodovkáren. Spolupracuje se sodovkárnou Kolín, a hlavně s obnoveným pivovarem Břeclav. (11)



**Obrázek 4: Logo společnosti**  
Zdroj: (12)

### **2.1.2 Strategie společnosti**

Společnost si zakládá na udržení stálých zákazníků a na jejich maximální spokojenosti. Snaží se jim dodávat kvalitní zboží včas a za nejvýhodnější ceny. Své zaměstnance si společnost snaží udržet co možná nejdéle, což se jí daří tím, že vytváří příjemné a přátelské prostředí, které poskytuje dojem rodinné společnosti. (11)

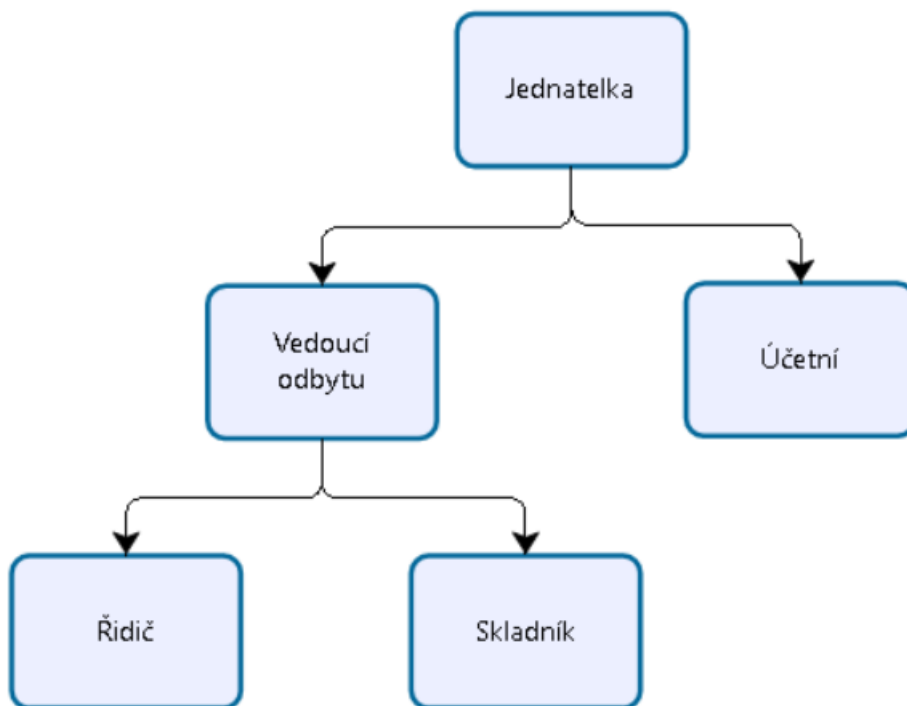
### **2.1.3 Zákazníci**

Společnost má své zákazníky roztroušené po celém břeclovském okrese, částečně také v hodonínském. Nejvíce jich pochází přímo z Břeclavi, dále hlavně z turisticky vytížené Lednice na Moravě. (11)

Hlavními zákazníky společnosti RAVEL Plus s. r. o. jsou hotely s restaurací, restaurace, penziony, bary, hospody a pivnice. Zaměřují se také na cateringové společnosti, které mohou využít dovoz zboží na místo pořádané akce, například na svatbu nebo oslavu narozenin. Malou skupinu zákazníků tvoří pořadatelé folklorních akcí nebo soukromé osoby. (11)

### 2.1.4 Organizační struktura

Společnost využívá jednoduchou liniovou organizační strukturu. Na vrcholu je jednatelka, která má pod sebou účetní a vedoucí odbytu. Účetní se zodpovídá jednatelce a nemá na starosti žádné další zaměstnance. Vedoucí odbytu se taktéž zodpovídá jednatelce, ale na rozdíl od účetní má na starosti řidiče i skladníka. Organizační struktura je znázorněna na následujícím obrázku. (11)



**Obrázek 5: Organizační struktura podniku**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle (11)

### 2.1.5 Zaměstnanci

Společnost má pět stálých pracovních pozic, na nichž je zaměstnáno sedm zaměstnanců. V sezónním období, které je do dubna do října, se přijímají brigádníci na pozice řidiče, popřípadě skladníka. Charakteristiky zaměstnanců, jako jsou věk, pohlaví, délka zaměstnání, jsou uvedeny v rámci dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti. Dále jsou uvedeny pracovní pozice a jejich specifikace.

**Jednatelka** jedná s dodavateli a zákazníky, řídí a zodpovídá za celou společnost. Rozhoduje o přijetí nových zaměstnanců a brigádníků a také o jejich propouštění. V případě nepřítomnosti ji zastupuje vedoucí odbytu. (11)

**Vedoucí odbytu** objednává zboží u dodavatelů, přijímá objednávky od zákazníků, má na starosti karty zboží, sestavuje plán rozvozu zboží k zákazníkům, přiděluje práci skladníkovi a řidiči, vystavuje odběratelské dodací listy a faktury, kontroluje správnost naloženého zboží dle dodacího listu, má na starosti řidiče i skladníka. Musí mít dokončené středoškolské vzdělání s maturitou, trestní bezúhonnost, musí být schopná pracovat s počítačem a operativní. V případě nepřítomnosti ji zastupuje účetní. (11)

**Účetní** vede podvojný účetnictví a má na starosti běžnou administrativu, měsíčně zpracovává a odesílá přiznání k DPH, kontrolní hlášení, přehledy na sociální a zdravotní pojišťovny, popř. souhrnné hlášení, má na starosti bankovní převody a pokladnu (hotovost, závazky a pohledávky), připravuje podklady pro přiznání k dani z příjmů, účetní závěrky pro externího daňového poradce. Musí mít ukončené středoškolské vzdělání s maturitou a trestní bezúhonnost, musí být schopná pracovat na počítači a hlavně orientovat se v účetnictví. V případě nepřítomnosti ji zastupuje vedoucí odbytu. (11)

**Řidič** vede záznam o provozu firemních vozidel, nakládá zboží dle dodacího listu, rozváží zboží k zákazníkovi, skládá na místo a nakládá zpět vratné obaly, vybírá hotovost, kterou předává pokladní na firmě. Musí mít trestní bezúhonnost, řidičský průkaz skupiny B a E. V případě nepřítomnosti ho zastupuje skladník. (11)

**Skladník** přijímá zboží od dodavatelů, skládá ho vysokozdvížným vozíkem z nákladního auta a umístí ho do skladu na určené místo dle druhů, hlídá záruční doby, chystá zboží pro řidiče na rozvoz dle plánu od vedoucího odbytu, vrací vratné obaly dodavatelům. Musí mít trestní bezúhonnost, řidičský průkaz skupiny B a E a na vysokozdvížný vozík. V případě nepřítomnosti ho zastupuje řidič. (11)



## Produktivita práce

Produktivita práce vyjadřuje poměr vytvořených výstupů ku vynaloženým vstupům. Její hodnota by se měla v čase zvyšovat. Mzdová produktivita udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Produktivita práce z tržeb udává, jak vysoké tržby připadne na 1 zaměstnance za 1 rok. Produktivitu práce zvyšuje mnoho faktorů, například cílené vzdělávání pracovníků, zlepšování plánování a organizace manažerů nebo soustavná inovace technologických postupů. (13)

**Tabulka 1: Produktivita práce**

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Mzdová produktivita	19,92	18,45	15,26	12,84	12,43
Produktivita práce z tržeb (tis. Kč)	7458,67	3077,86	2919,83	3899,00	2627,50

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Mzdová produktivita má klesající trend. Největší pokles nastal mezi roky 2015-2016, kdy tento rozdíl činil 17,3 %. Rozdíl mezi rokem 2014 a 2018 je 7,49 (37,58 %). Produktivita práce z tržeb má také klesající trend. Rozdíl mezi prvním a posledním rokem ve sledovaném období je 4831,17 tis. Kč (64,77 %).

## Fluktuace

Fluktuace zaměstnanců znamená obrat pracovníků ve společnosti. Míra fluktuace je vyjádřena v procentech a vypočítá se jako poměr rozvázaných pracovních smluv k průměrnému počtu zaměstnanců za určité období. Míra fluktuace se liší podle velikosti firmy, regionu a kulturních zvyklostí. Hodnoty míry fluktuace do 10 % jsou přijatelné. Nízká míra fluktuace pomáhá společnosti udržovat inovační potenciál a růst. Pokud dosáhne nad 20 %, začnou převládat její negativní jevy jako jsou ztráta zaškolených zaměstnanců, snížení produktivity, ztráta znalostí, obchodních tajemství, zvýšené náklady kvůli zaškolování nových zaměstnanců, snížení důvěryhodnosti firmy jako kvalitního zaměstnavatele nebo demotivace současných zaměstnanců. Pozitivní přínos může být v redukci neefektivních pracovníků nebo lidí, kteří nezapadají do týmu. (14)

Společnosti RAVEL Plus s. r. o. je malá společnost s malým počtem zaměstnanců, a proto není divu, že její míra fluktuace je na velmi nízké úrovni. V roce 2014 byla 1,33 %, v následujícím roce byla nulová, v dalším roce dosáhla míra fluktuace hodnoty 0,17 %, v příštím roce stoupla na hodnotu 0,5 %. V roce 2018 byla opět nulová.

### 2.1.6 Systém odměňování

Základní mzda se v této společnosti vypočítává z hodinového tarifu, který je stanoven v Kč/h, určeného pro danou pozici. Je současně jedinou složkou mzdy pro pozice účetní a vedoucí odbytu. Pozice skladníka a řidiče mají dle zákona příplatky za práci v sobotu a v neděli a o svátcích. Zaměstnancům jsou také propláceny odůvodněné přesčasy. Mzdy jsou vypláceny převodem na účet zaměstnance vždy 12. den v kalendářním měsíci. Pokud tento den připadá na státní svátek nebo víkend, je mzda vyplacena nejbližší předcházející den. (11)

V následující tabulce jsou uvedeny hodinové tarify pro jednotlivé pracovní pozice a také průměrná mzda ve společnosti.

**Tabulka 2: Hodinové tarify**

Pozice	Kč/h
Jednatelka	140
Účetní	130
Vedoucí odbytu	130
Skladník	120
Řidič	120
Průměrná mzda	128

Zdroj: Vlastní zpracování dle (11)

Společnost svým zaměstnancům rozděljuje jednorázové finanční odměny před koncem kalendářního roku, tedy před vánočními svátky. O jejich výši rozhoduje sama majitelka společnosti a vychází přitom z aktuální finanční situace. Odměna však nikdy nepřesáhla 5 000 Kč. Tento bonus není zařazen do mzdového předpisu společnosti, a proto si zaměstnanci nemohou být jisti, zda tento bonus dostanou a v jaké výši. (11)

Zaměstnanci na pracovní pozici řidiče získávají od společnosti předplacenou SIM kartu. Tuto kartu používají na to, aby se co nejefektivněji a nejrychleji domluvili se zákazníky, popřípadě se skladníkem či vedoucí odbytu a mohli řešit vzniklé problémy. Na SIM kartě nejsou předplacená mobilní data. (11)

Výsledky práce jednotlivých zaměstnanců nejsou v současné době nijak podepsány v odměňovacím systému společnosti stejně jako zohledňování chování jednotlivých zaměstnanců. Úroveň výkonu zaměstnance je ovlivněna, jak je běžně zvykem, rozvázání pracovního poměru v případě extrémních nedostatků. (11)

Pracovní prostředí ve společnosti je velmi příjemné a přátelské. Zaměstnanci spolu dobře vycházejí a nevznikají mezi nimi žádné neshody. Kancelář i sklad společnost sdílí v jedné budově, proto mezi sebou mohou zaměstnanci velmi rychle komunikovat. Plán rozvozu předává vedoucí odbytu skladníkovi den předem, aby se skladník mohl připravit. Občas se stane, že se zboží musí zavést zákazníkovi brzo ráno, a tudíž skladník musí mít toto zboží už pro řidiče připravené. Skladníci také musí dodržovat bezpečnostní opatření, aby neublížili sobě či kolegovi. (11)

Společnost nerozděluje ve svých mzdách fixní a variabilní složky, ani nemá žádné zaměstnanecké benefity. Zaměstnanci nechodí na žádná pravidelná školení ani není zaveden pravidelný teambuilding. Na jednorázové školení chodí pouze účetní, a to v případě, že se výrazně změní legislativa a sama o to požádá. Majitelka si je vědoma toho, že by tyto prostředky mohly vést ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, jejich výkonnosti, a dokonce i k lepším výsledkům celé společnosti. S jejich zavedením však váhá. Celý systém odměňování společnost v loňském roce vyšel na 1 754 tis. Kč. (11)

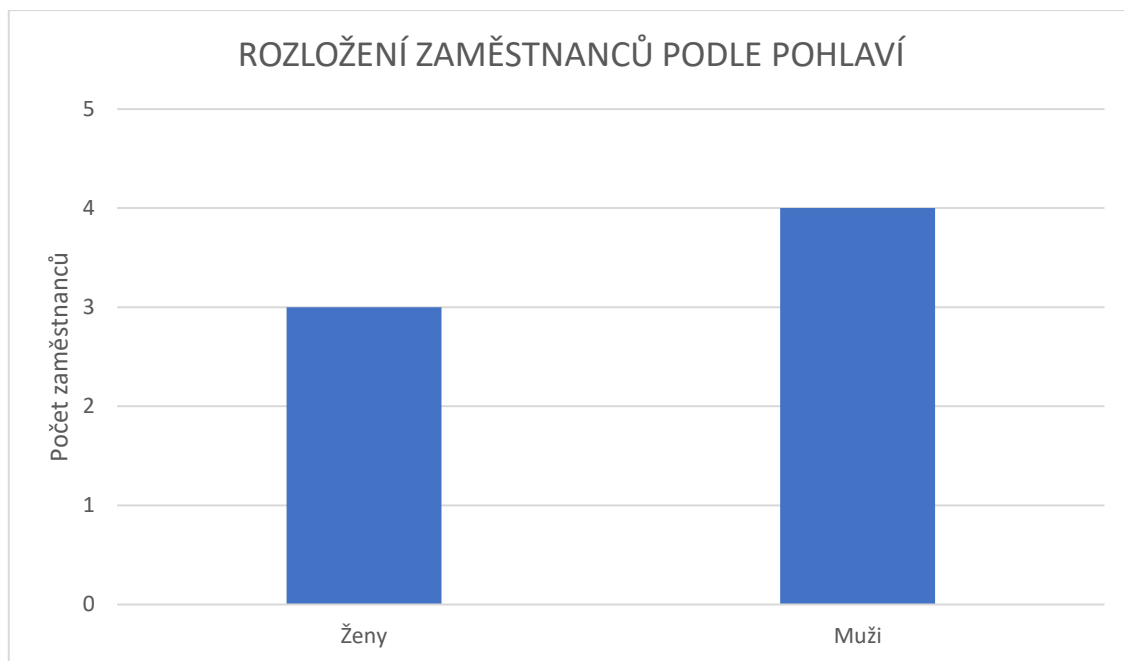
### **2.1.7 Názor vedení společnosti na odměňovací systém**

Majitelka RAVEL Plus s. r. o. vlastní společnost již od roku 2004 a doposud neměla se zavedeným systémem odměňování větší problémy. Uvědomuje si, že současný systém není dokonalý, ale je s ním spokojená. Záleží jí především na spokojených zaměstnancích. Vztah se svými zaměstnanci majitelka pokládá za velmi přátelský a přeje si, aby to tak zůstalo i nadále. (15)

### **2.1.8 Dotazníkové šetření**

Ve společnosti bylo v březnu tohoto roku provedeno dotazníkové šetření, ve kterém sedm zaměstnanců odpovídalo na deset otázek, ohledně jejich spokojenosti v zaměstnání a atmosféře na pracovišti. Dvě otázky byly otevřeného typu a osm uzavřeného typu. Výsledky tohoto šetření jsou uvedeny v následující kapitole. K jejich lepšímu pochopení jsou odpovědi doplněny i grafickým znázorněním.

Z dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci vyplynulo, že ve společnosti v roce 2020 pracují čtyři muži a tři ženy. Procentní zastoupení mužů je 57 % a žen 43 %.

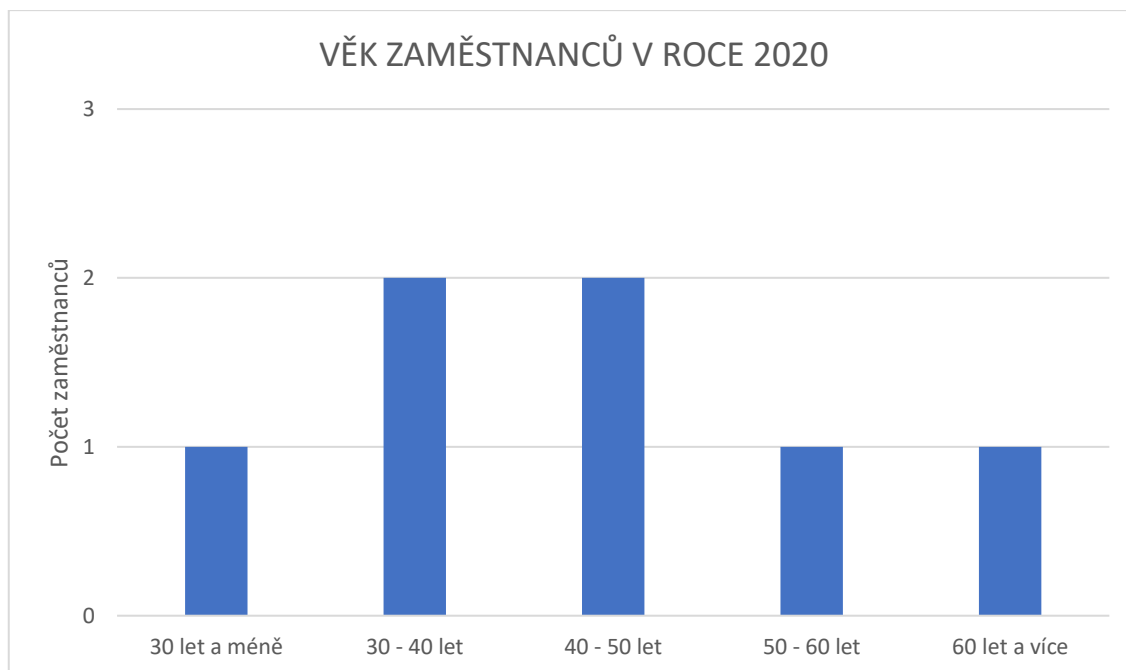


**Graf 1: Rozložení zaměstnanců podle pohlaví v roce 2020**

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

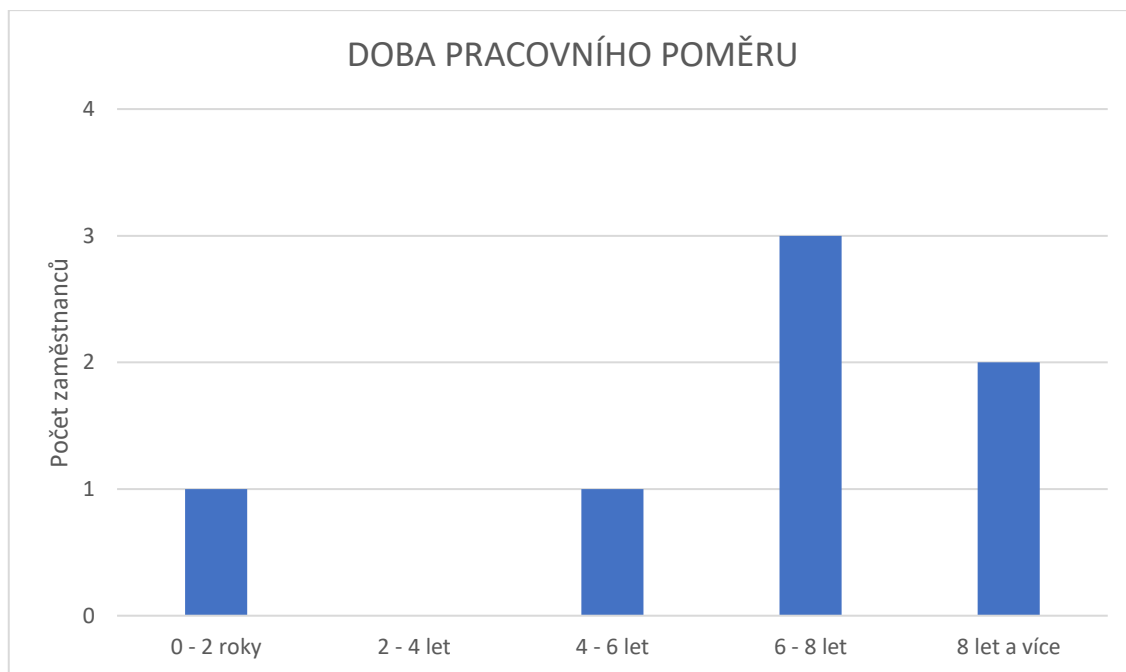
Věkové rozložení zaměstnanců není ve společnosti moc pestré. Převažují lidé mezi 30ti a 50ti lety. Více než polovinu (57 %) tvoří lidé starší 40ti let. Průměrný věk zaměstnance je 44 let. Vyšší věk může souviset s délkou pracovního poměru, kdy starší zaměstnanci nechtějí měnit svou pracovní pozici ani zaměstnavatele.

Většina (86 %) zaměstnanců ve společnosti je v produktivním věku. To je pro společnost dobrá zpráva. Nyní se nemusí obávat, že by větší počet jejích zaměstnanců v blízké době odcházel do důchodu. V letošním ani v příštím roce nebude žádný ze zaměstnanců do důchodu odcházet.



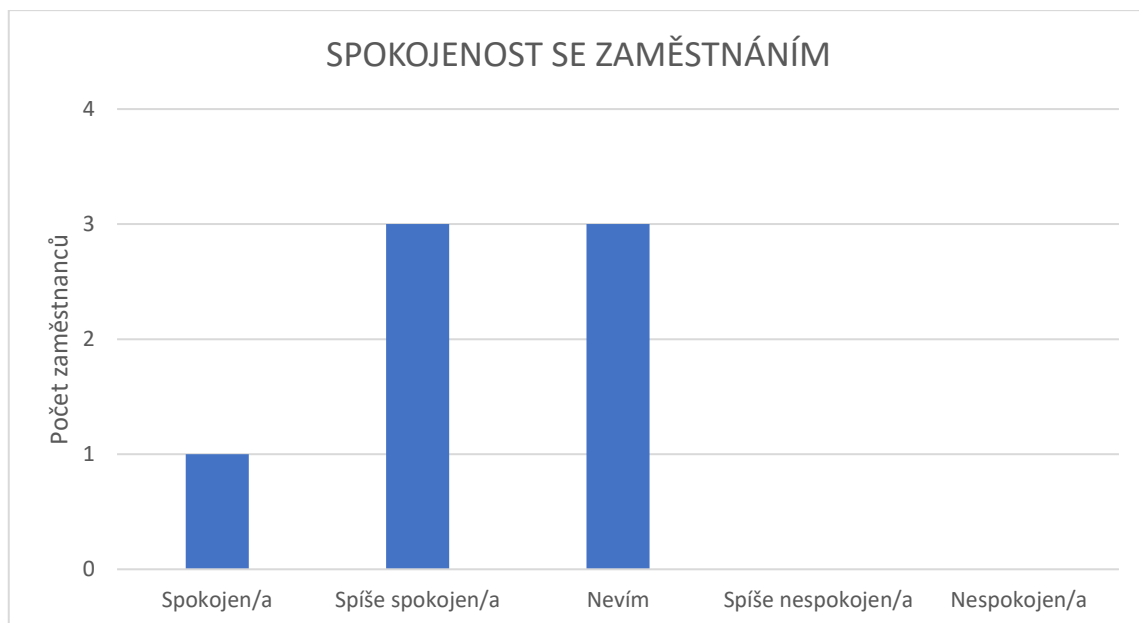
**Graf 2: Věk zaměstnanců v roce 2020**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Doba pracovního poměru je ve společnosti pestřejší oproti věkovému rozložení, převládá však delší doba zaměstnání. Z grafu níže vyplývá, že největší počet zaměstnanců pracuje ve společnosti 6 až 8 let, a to tři zaměstnanci (43 %). Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci pracující osm a více let (29 %). Jeden zaměstnanec pracuje ve společnosti 4 až 6 let (14 %). Kratší dobu než dva roky má pouze jeden zaměstnanec a to z důvodu, že přešel v červenci loňského roku z pozice brigádníka na stálou pozici skladníka. Žádný ze zaměstnanců nepracuje ve společnosti 2 až 4 roky.



**Graf 3: Doba pracovního poměru**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

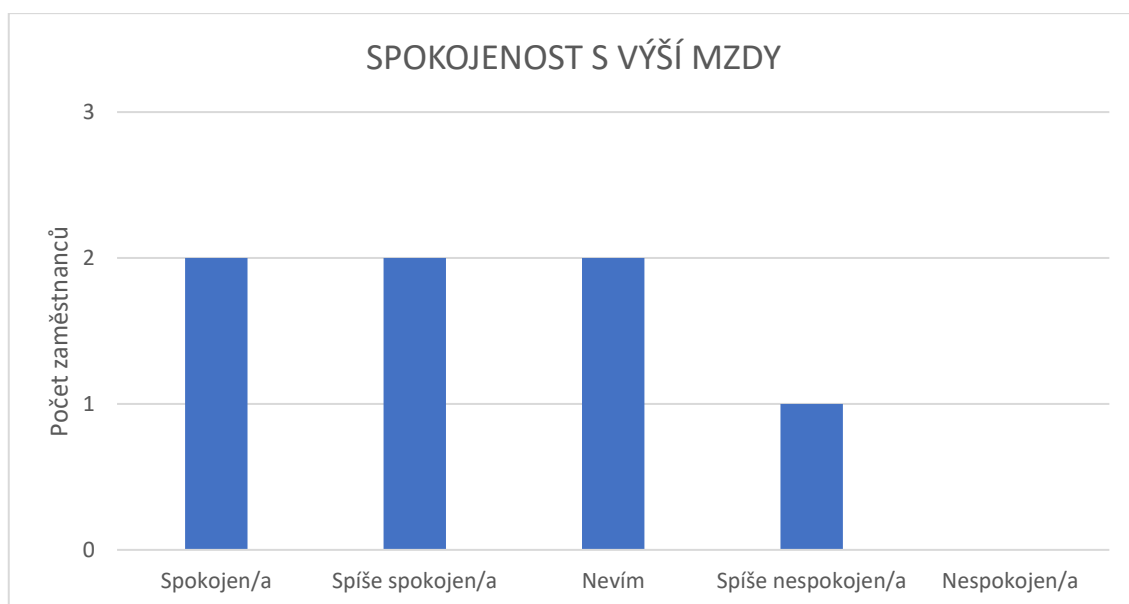
Další otázky, které se ptaly na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací ve společnosti a zda plánují změnu zaměstnavatele dopadly pro společnost příznivě. 57 % zaměstnanců je ve společnosti spokojena a 86 % neplánuje změnu zaměstnavatele. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že plánuje změnu zaměstnavatele.



**Graf 4: Spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním**

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

S výší své současné mzdy jsou zaměstnanci převážně spokojeni (57 % z nich). 29 % zaměstnanců zvolilo možnost Spokojen/a, 29 % zvolilo Spíše spokojen/a a také 29 % zvolilo možnost Nevím. Pouze jeden z nich uvedl, že by uvítal vyšší mzdu. Dva ze zaměstnanců odpověděli Nevím.

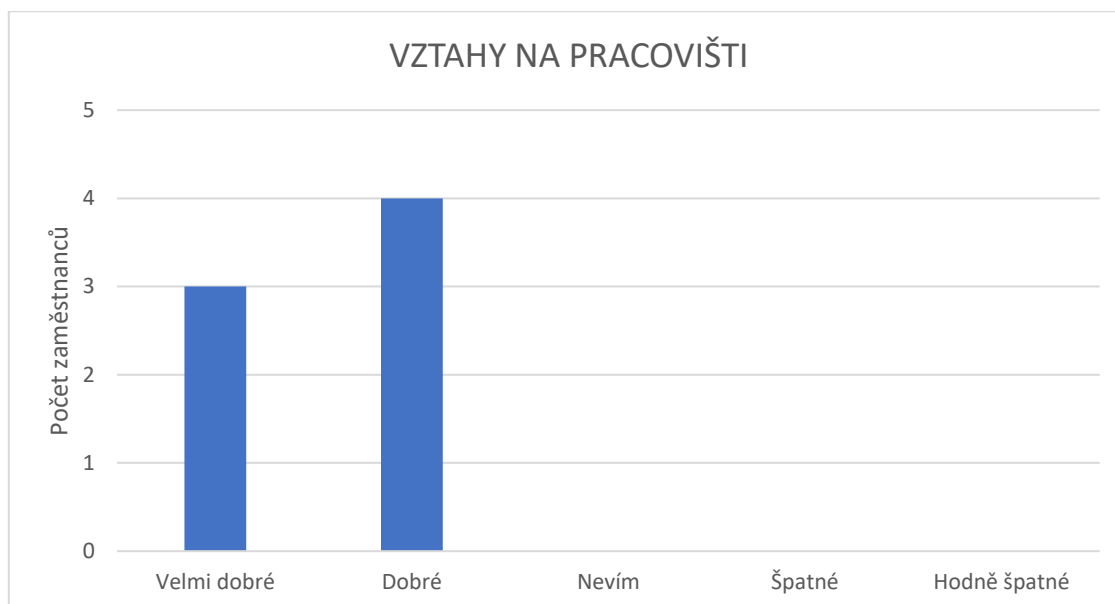


**Graf 5: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy v roce 2020**

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

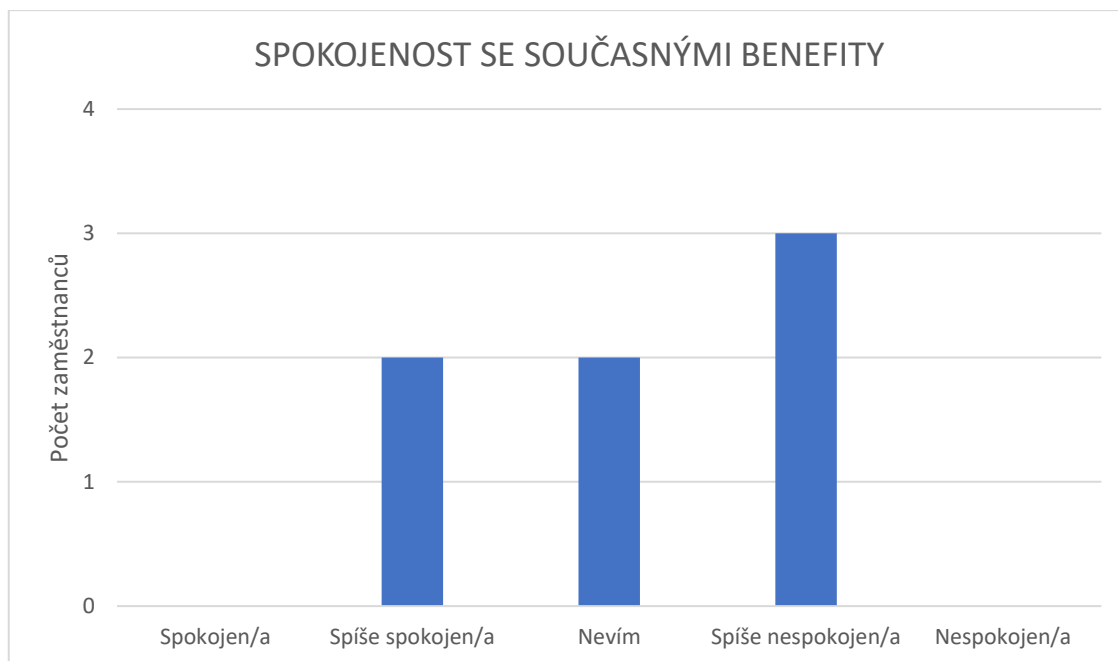


Společnosti se úspěšně daří vytvářet příjemné a přátelské prostředí. Zaměstnanci jsou spokojeni a mají mezi sebou velmi dobré vztahy. Vztahy jako velmi dobré hodnotí tři zaměstnanci (43 %) a jako dobré čtyři zaměstnanci (57 %).



**Graf 6: Vztahy na pracovišti**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

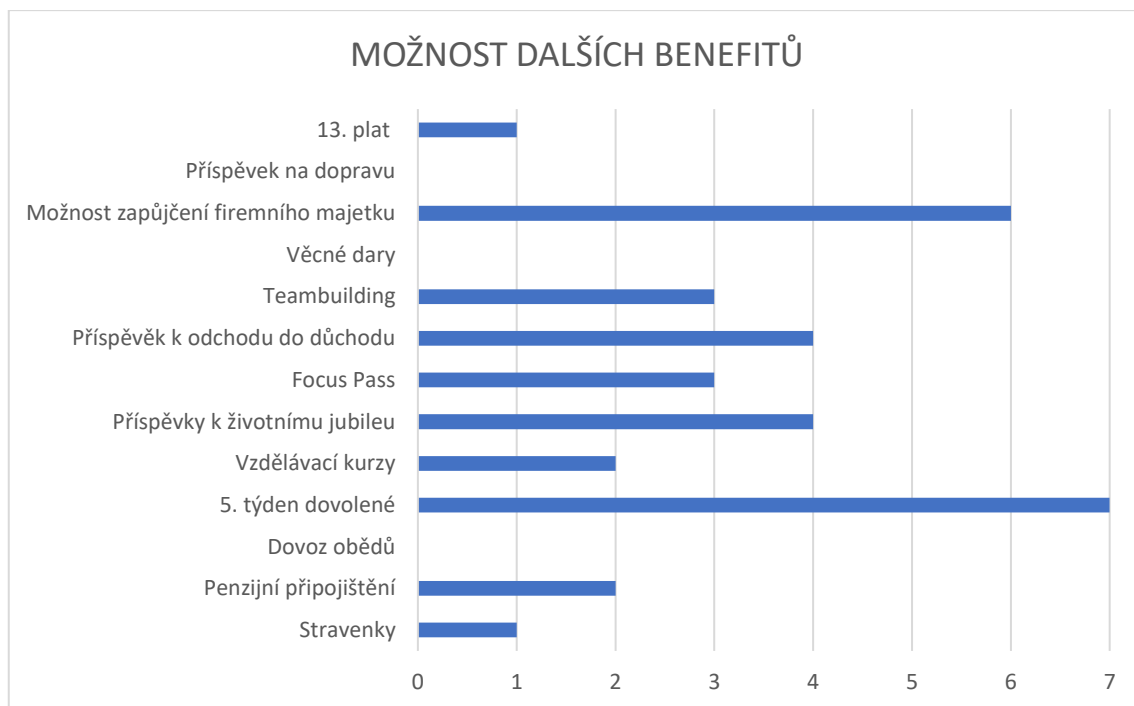
Společnost svým zaměstnancům nabízí v současnosti pouze jednu finanční odměnu před vánočními svátky, kterou se zabývala osmá otázka. Zaměstnanci odpovídali na otázku, zda jsou s tímto bonusem spokojeni. Ze zaměstnanců nikdo nezvolil možnosti Spokojen/a nebo Nespokojen/a. Stejně hodnoty získaly možnosti Nevím a Spíše spokojen/a. Téměř polovina zaměstnanců (43 %) zvolila možnosti Spíše nespokojen. Zaměstnanci nemají jasno v tom, v jaké výši mohou tento bonus očekávat.



**Graf 7: Spokojenost zaměstnanců se současnými benefity**

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Předposlední otázkou v dotazníku bylo, jaké další benefity by zaměstnanci uvítali. Na výběr měli ze třinácti možností. Počet zvolených odpovědí nebyl nijak omezen. Jak z grafu níže vyplývá, všichni zaměstnanci by uvítali možnost 5. týden dovolené. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost zapůjčení firemního majetku, například výčepního zařízení. Dalšími nejčastějšími odpověďmi byly příspěvky k životnímu jubileu a příspěvek k odchodu do důchodu. Tyto možnosti si zvolilo pět zaměstnanců. Naproti tomu, žádný ze zaměstnanců nezvolil možnost příspěvku na dopravu nebo věcného daru. To je zapříčiněno tím, že zaměstnanci nebydlí od pracoviště daleko a pro přepravu na pracoviště používají nejčastěji jízdní kolo. Dovož obědů a možnost dostávat stravenky mají také malou oblibenost u zaměstnanců, protože ti jsou navykli si nosit vlastní obědy z domu. Příspěvek k odchodu do důchodu je naopak oblíbený hlavně u zaměstnanců s vyšším věkem.

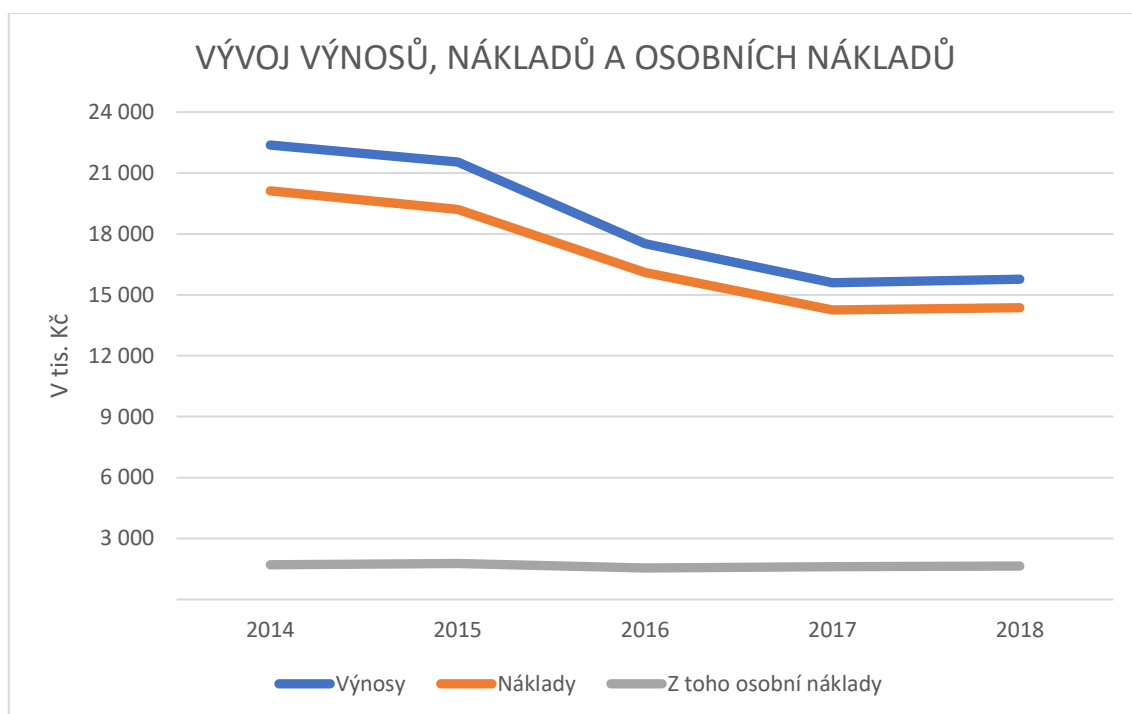


**Graf 8: Možnosti dalších benefitů**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Poslední otázka byla otevřená a ptala se zaměstnanců, jaké další připomínky mají k zaměstnání ve společnosti. Na tuto otázku žádný ze zaměstnanců neodpověděl.

### **2.1.9 Analýza ekonomické situace**

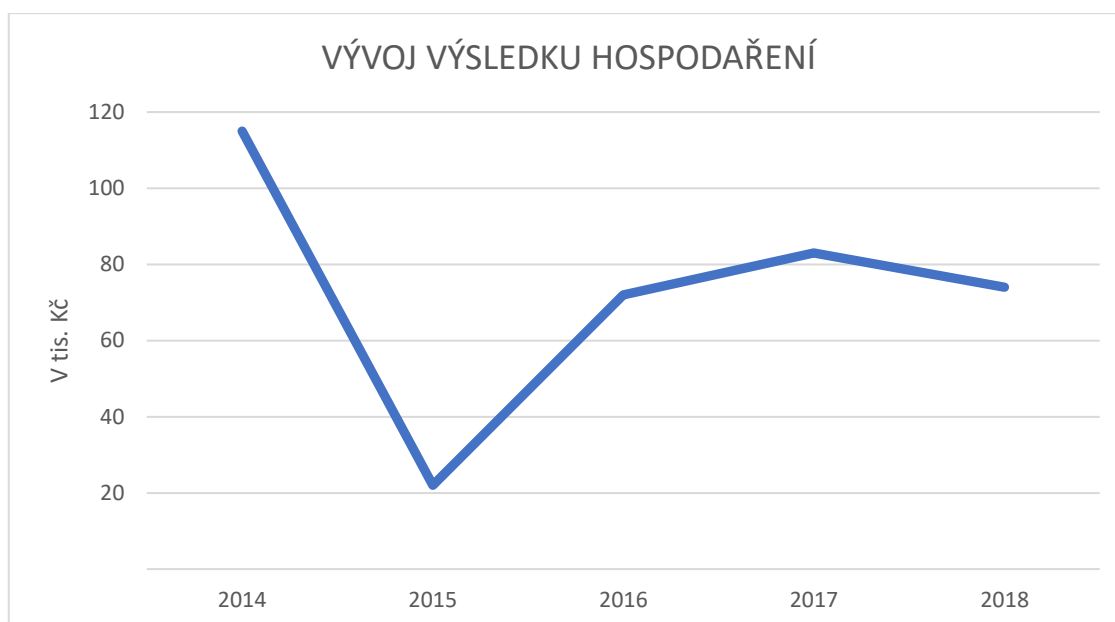
V této podkapitole bude přiblížen vývoj ekonomické situace společnosti RAVEL Plus s. r. o., také horizontální analýza vybraných položek z VZZ, Index IN05 a regresní analýzu výnosů, nákladů, osobních nákladů a výsledků hospodaření do roku 2021.



**Graf 9: Vývoj výnosů, nákladů a osobních nákladů**

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

V prvním grafu této kapitoly jsou zobrazeny křivky vývoje výnosů, nákladů a osobních nákladů. Křivky jsou na svém vrcholu v roce 2014, poté se každým rokem snižují. Lze tedy pozorovat klesající trend. Křivka nákladů ve sledovaném období kopíruje křivku výnosů, mezera mezi křivkami se však zmenšuje. Rozdíl mezi začátkem a koncem sledovaného období je pokles o 6 611 000 Kč (29 %) co se týká výnosů, u nákladů je to 5 735 000 Kč (28 %). Oproti tomu osobní náklady se od roku 2014 téměř nezměnily.



**Graf 10: Vývoj výsledku hospodaření**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Na grafu výše je zobrazena křivka vývoje výsledku hospodaření vybrané společnosti v letech 2014–2018. Křivka měla své maximum v roce 2014, následující rok lze vidět prudký pokles z důvodu pořízení dlouhodobého majetku. Ve sledovaném období lze pozorovat klesající trend. Hodnoty se pohybují převážně v rozmezí od 72 000 Kč až do 115 000 Kč. Společnost nepředpokládá, že by následující rok byla ve ztrátě.

### **Horizontální analýza**

Horizontální analýza porovnává k jakým změnám došlo u vybraných položek v čase. Zde bude ukázáno, jak se měnily vybrané položky z Výkazu zisku a ztrát v letech 2015–2018 v absolutních a procentních hodnotách. (16)

**Tabulka 3: Horizontální analýza vybraných položek z Výkazu zisku a ztrát**

Výkaz zisku a ztrát	2015-2016		2016-2017		2017-2018	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-46	-14,70	-2	-0,75	28	10,57
Tržby za prodej zboží	-4293	-19,93	-1921	-11,13	141	0,92
Výkonová spotřeba	-3103	-16,16	-1840	-11,43	112	0,79
Osobní náklady	-220	-12,44	69	4,45	23	1,42
Provozní výsledek hospodaření	120	-235,29	14	20,29	-23	-27,71
Finanční výsledek hospodaření	-71	-91,03	-2	-28,57	17	340,00
Výsledek hospodaření před zdaněním	49	181,48	12	15,79	-6	-6,82
Výsledek hospodaření po zdanění	50	227,27	11	15,28	-9	-10,84

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Z předešlé tabulky lze vidět, že tržby se od roku 2015 postupně mírně zvyšovaly, a to přibližně o 8 %. U Finančního VH lze také vidět mírný nárůst ve sledovaném období. Opačná situace nastala u VH před a po zdanění a u osobních nákladů, lze vidět mírné klesání.

## Index IN05

Bonitní a bankrotní index IN05 hodnotí kvalitu podniků podle toho, jak jsou schopné tvořit ekonomický zisk. Index IN05 vychází z indexu IN01, od kterého se liší změnou hranic pro zařazení podniků. Horní hranici se posunula na 1,6 a spodní hranice je 0,9. (17)

Při porovnávání indexu IN05 z let 2014 až 2018 v následující tabulce si lze všimnout, že v roce 2014 má index nižší hodnotu než v roce 2018. Ve všech pěti letech se hodnota indexu pohybuje nad hranicí 1,6. To znamená, že společnost s 95 % pravděpodobností bude nadále vytvářet hodnotu a s 97 % pravděpodobností nebankrotuje. Nejnižší hodnota indexu ve sledovaném období byla v roce 2015, a to 1,726. Nejvyšší hodnotu index dosáhl v roce 2018, a to 1,989.

**Tabulka 4: Index IN05 v letech 2014 - 2018**

Index	2014	2015	2016	2017	2018
IN05	1,790	1,726	1,827	1,786	1,989

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

### **Regresní analýza**

Pro určení predikce vývoje výnosů, nákladů, osobních nákladů a výsledků hospodaření společnosti bude použita regresní analýza, která bude provedena na datech z předchozích let. Nejprve bude provedeno porovnání výsledků dosažených různými typy modelů. Nejlepší model bude vybrán na základě předem zvolených kritérií a následně bude pomocí nejlepších modelů provedena predikce vývoje až do roku 2021 včetně. (18)

Modely modifikovaného exponenciálního trendu, logistický trend a Gompertzova křivka nebudou v této práci brány v úvahu, protože ani jeden se při odhadování nedostal řádově blízko k odhadům ostatních modelů. (18)

Lineární model je zastoupen rovnicí  $f(x) = p_1 \cdot x + p_2$ , kde  $p_1$  a  $p_2$  jsou odhadované parametry. Protože se jedná o lineární model, lze snadno vypočítat jeho koeficienty (18)

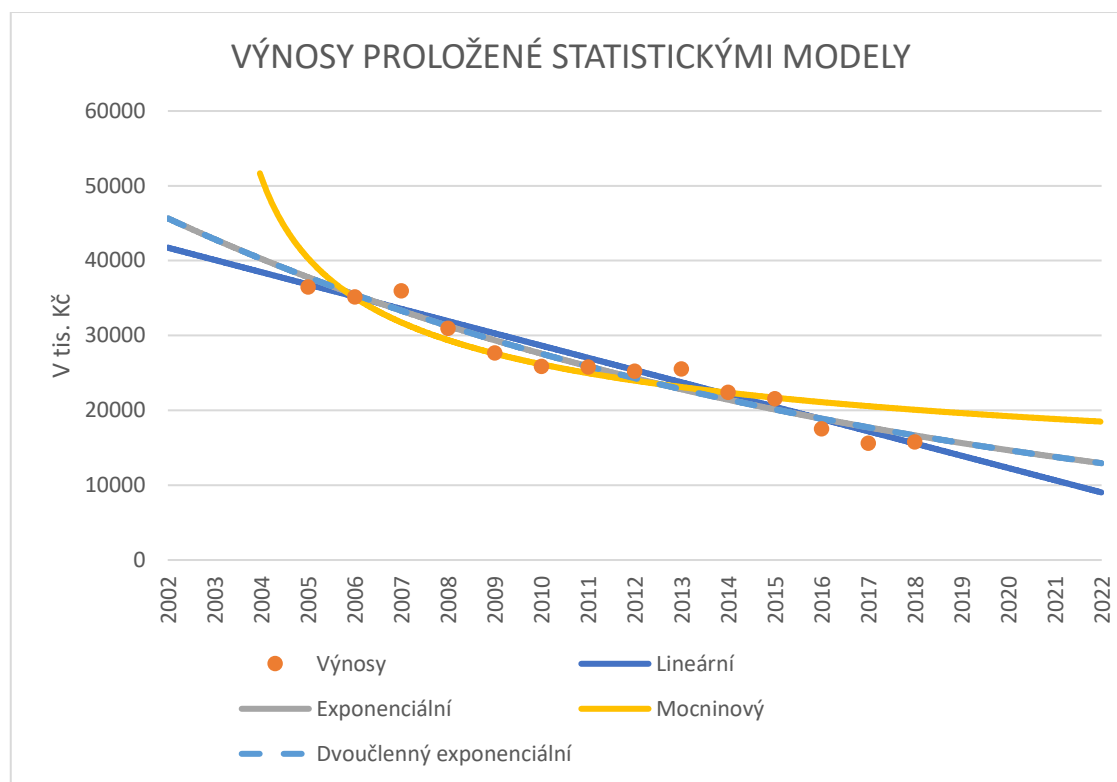
Exponenciální model je zastoupen rovnicí  $f(x) = a \cdot \exp(b \cdot x)$ , kde  $a$  i  $b$  jsou odhadované parametry. Protože se nejedná o lineární rovnici, tak se ke koeficientům lze dostat iterační metodou. (18)

Mocninový model je zastoupen rovnicí  $f(x) = a \cdot x^b$ , kde  $a$  i  $b$  jsou opět odhadované parametry a k hodnotám těchto parametrů se lze dostat iterační metodou. (18)

Dvoučlenný exponenciální model je zastoupen rovnicí  $f(x) = a \cdot \exp(b \cdot x) + c \cdot \exp(d \cdot x)$ , kde  $a$ ,  $b$ ,  $c$  a  $d$  jsou parametry a k jejich hodnotám se lze dostat stejným způsobem, jako ve dvou předchozích případech. (18)

## Výnosy

Na grafu níže lze vidět hodnoty výnosů pro roky od 2004 do roku 2018 proložené čtyřmi výše uvedenými modely.

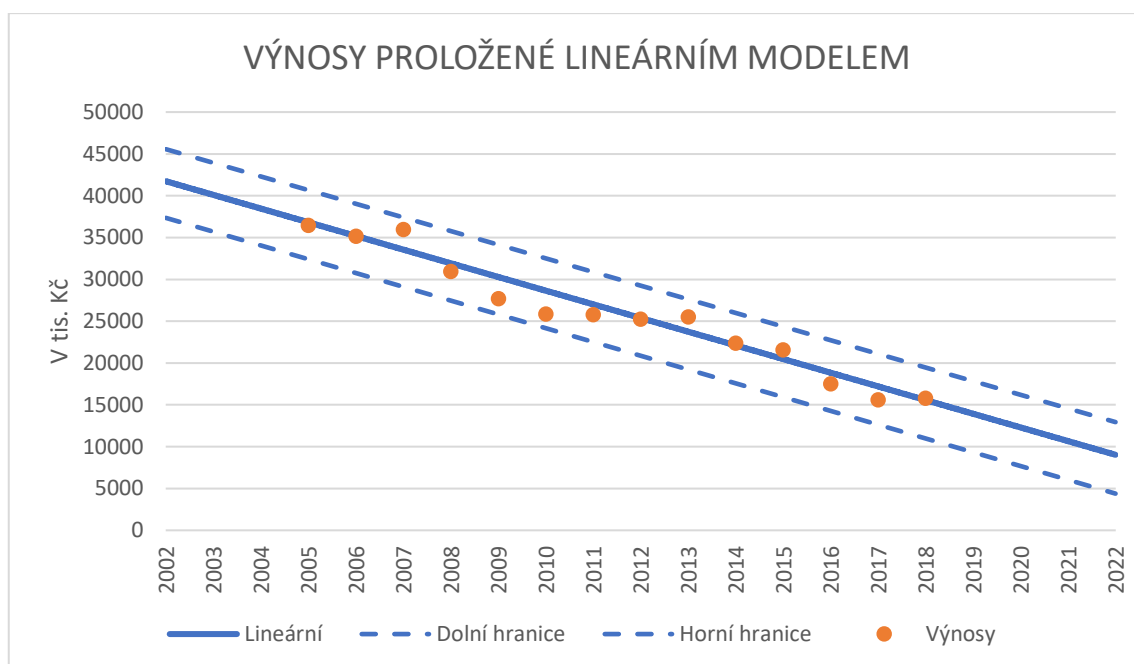


**Graf 11: Výnosy od 2004 do 2018 ve statistických modelech**

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Z grafu není zcela patrné, který model nejlépe popisuje výnosy, ale pomocí reziduálního součtu čtverců a střední kvadratické odchylky je zřejmé, že výnosy jsou nejlépe popsány Lineárním modelem. A to se střední hodnotou parametrů  $p_1 = -1635$  a  $p_2 = 3,315 \cdot 10^6$ . Při vynesení modelu do grafu i s jeho 95 %-ní spolehlivostí může být odečtena hodnota predikce výnosů pro požadované období.



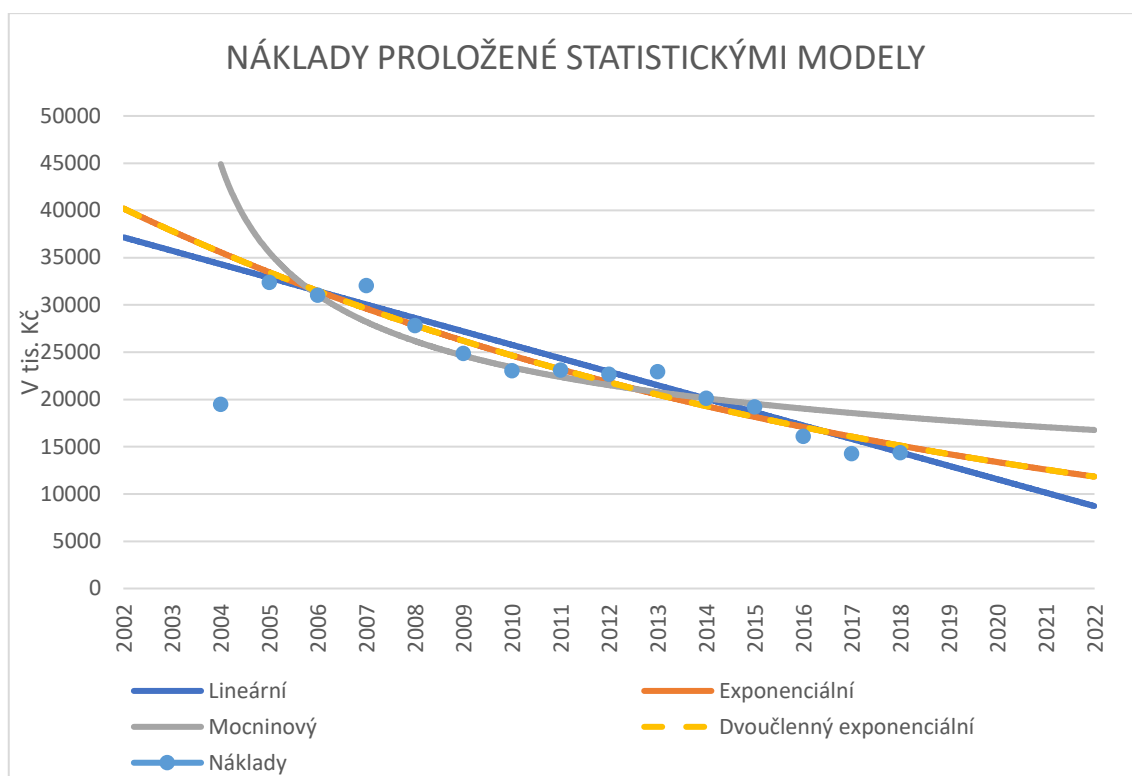


**Graf 12: Výnosy proložené lineárním modelem**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Z grafu lze vidět, že hodnota výnosů v roce 2021 je v intervalu (6 111; 14 420) tis. Kč se střední hodnotou 10 270 tis. Kč.

## Náklady

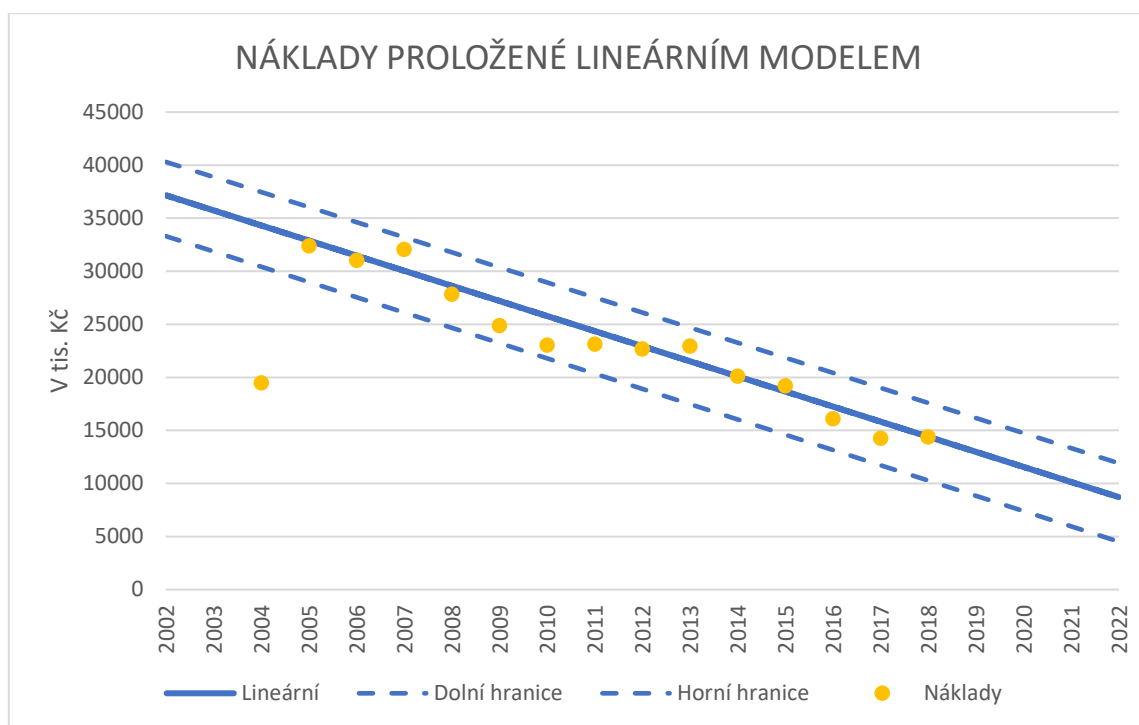
Na grafu níže se dají pozorovat hodnoty nákladů od roku 2004 do roku 2018 proložené čtyřmi výše uvedenými modely.



**Graf 13: Náklady od 2004 do 2018 ve statistických modelech**

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

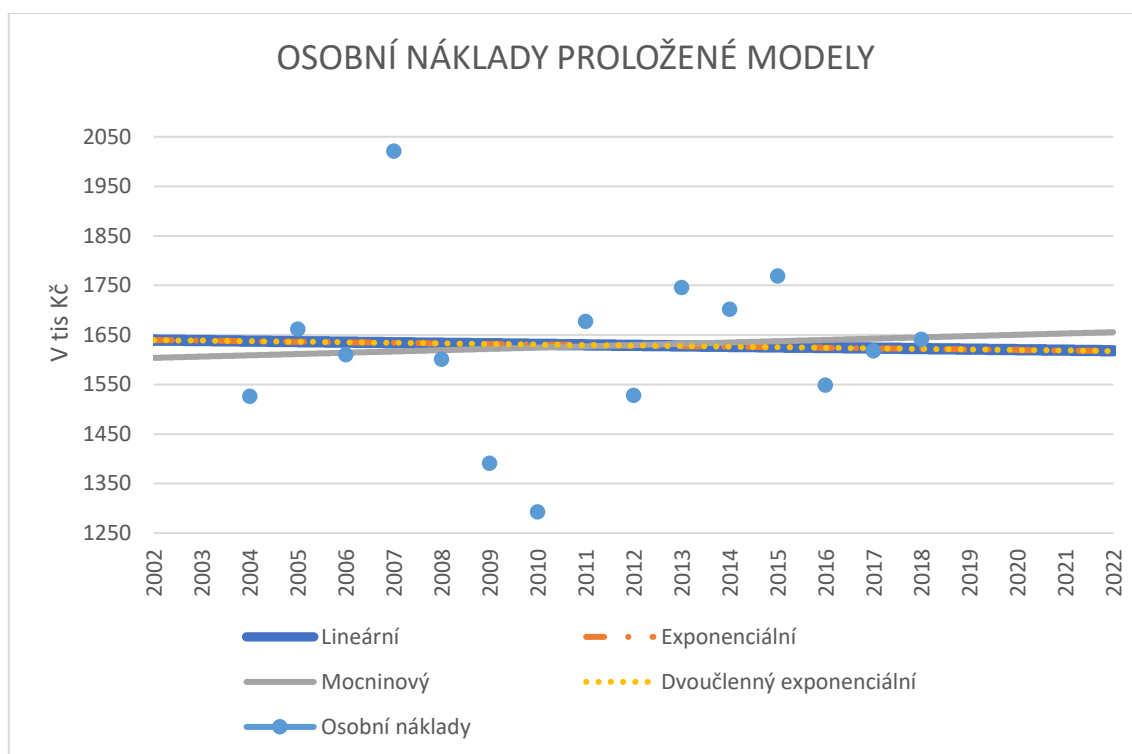
Z grafu není zcela patrné, který model nejlépe popisuje náklady, ale podle kritérií jako v předchozím případě je zřejmé, že náklady jsou nejlépe popsány Lineárním modelem. Střední hodnoty parametrů činí  $p_1 = -1422$  a  $p_2 = 2,884 \cdot 10^6$ . V následujícím grafu je pouze Lineární model i s jeho 95 %-ní spolehlivostí. Hodnota nákladů pro rok 2021 je v intervalu od 6 027 tis. Kč do 13 230 tis. Kč se střední hodnotou 9 626 tis. Kč.



**Graf 14: Náklady proložené lineárním modelem**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

### Osobní náklady

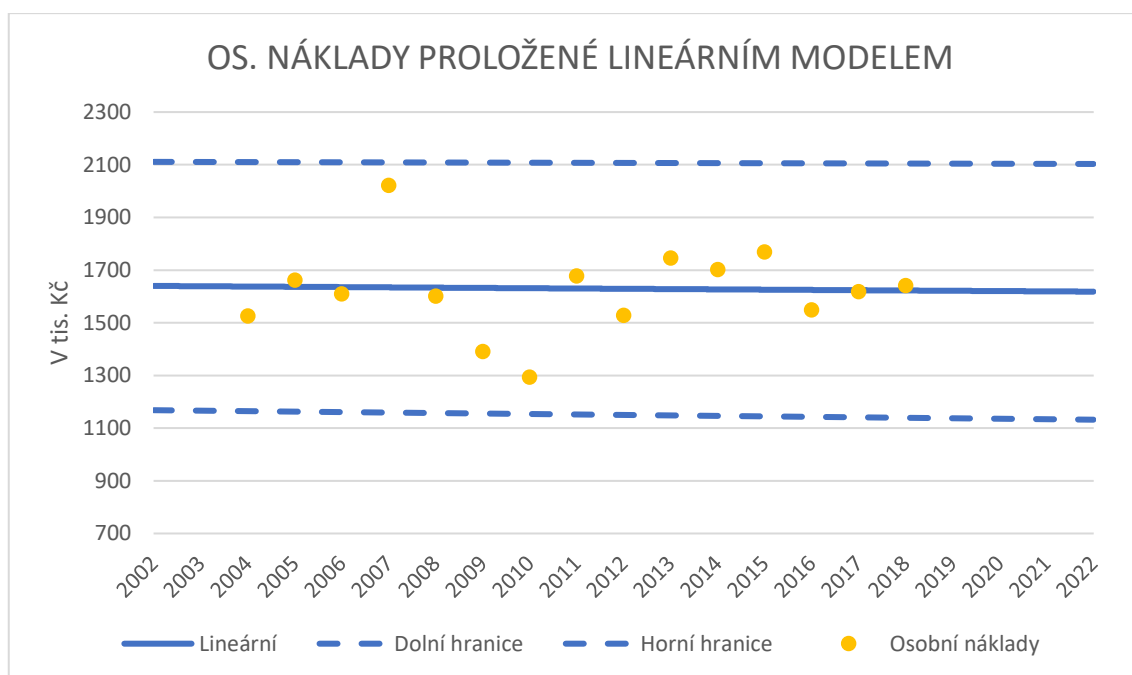
Na následujícím grafu lze vidět hodnoty osobních nákladů od roku 2004, kdy byla společnost založena, do roku 2018, proložené čtyřmi výše uvedenými modely.



**Graf 15: Osobní náklady do 2004 do 2018 ve statistických modelech**

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

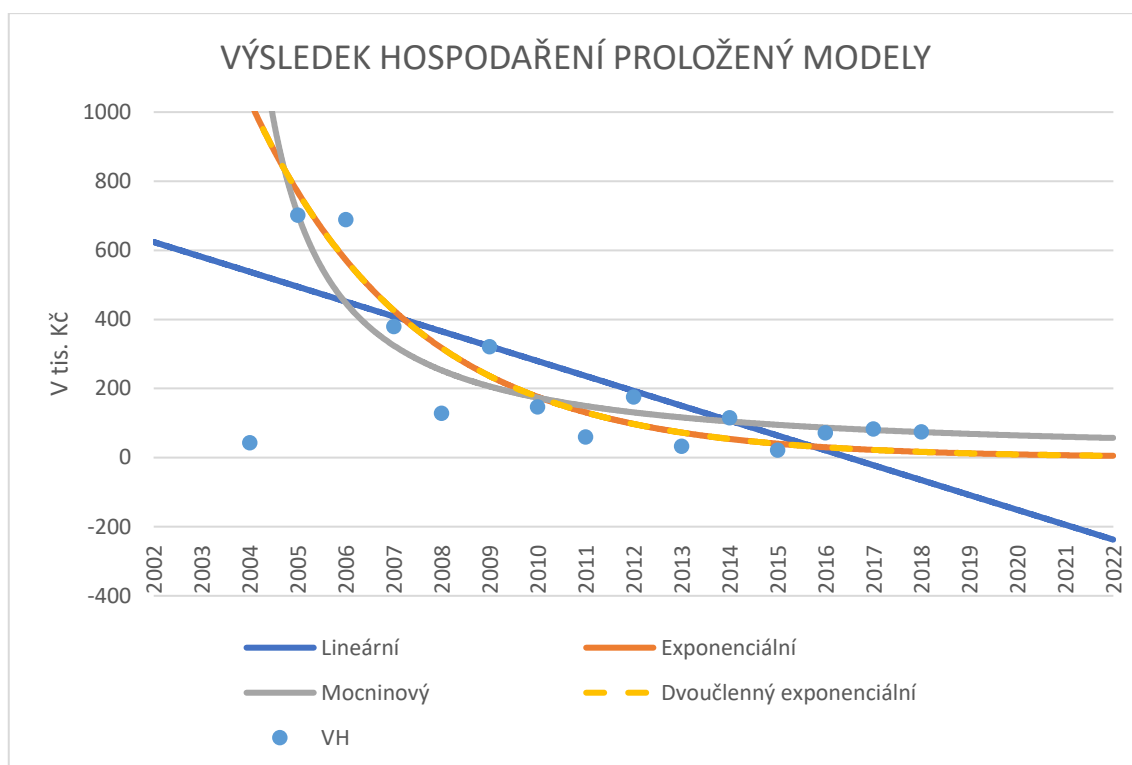
Z grafu opět není patrné, který model nejlépe popisuje osobní náklady, ale po použití výše zmíněných kritérií, lze říci, že náklady jsou nejlépe popsány také Lineárním modelem, kde střední hodnotou parametrů  $p_1 = -1,081$  a  $p_2 = 3804$  v intervalu 95%-ní spolehlivosti od 1 147 tis. Kč do 2 090 tis. Kč se střední hodnotou 1 619 tis. Kč. Další graf znázorňuje tuto situaci.



**Graf 16: Osobní náklady proložené lineárním modelem**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

### Výsledek hospodaření

Na posledním grafu v této podkapitole je znázorněn výsledek hospodaření od roku 2004 do roku 2018 proložený všemi čtyřmi modely.



**Graf 17: Výsledek hospodaření od 2004 do 2018 ve statistických modelech**

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních modelů

Z grafu opět nelze přesně říct, který model nejlépe popisuje výsledek hospodaření, ale po použití reziduálního součtu čtverců a střední kvadratické odchylky, lze říct, že VH je nejlépe popsán Exponenciálním modelem, kde střední hodnotou parametrů  $a = 5,757 \cdot 10^{259}$  a  $b = -0,295$  v intervalu 95 %-ní spolehlivosti od - 180 tis. Kč do 202 tis. Kč se střední hodnotou 6 603 Kč v roce 2021. Graf výsledku hospodaření proložený Exponenciálním modelem není zobrazen, protože horní hranice 95 %-ní intervalu spolehlivosti v roce 2002 se blíží  $\infty$  a dolní hranice  $-\infty$ . Hodnoty, proložení jednotlivými modely a stanovení parametrů modelů bylo provedeno pomocí Studentské verze MATLABu s Curve Fitting aplikací, která je součástí programu MATLAB.

### 2.1.10 Shrnutí

Interní analýza ukazuje, že se jedná o malou společnost, která má dlouholetou tradici. Zaměstnanci jsou si velmi blízcí a jsou v každodenním kontaktu i s majitelkou. Panuje zde velmi přátelské pracovní prostředí. Převážná část zaměstnanců zde pracuje více jak

6 let a jsou v produktivním věku. Zaměstnanci jsou ve svém zaměstnání spokojeni. Systém odměňování ve společnosti RAVEL Plus s. r. o. nenabízí svým zaměstnancům žádnou motivační složku mzdy. Nabízí pouze jednu peněžní odměnu a pro pozici řidiče předplacenou SIM kartu. Dle dotazníkového šetření by zaměstnanci uvítali i další výhody jako například půjčování firemního majetku, 5. týden dovolené a příspěvky k pracovnímu a životnímu jubileu. Vývoj ekonomické situace společnosti není ideální. Hodnota jejích výnosů, nákladů i výsledků hospodaření v čase klesají. Naproti tomu index IN 05 říká, že společnost bude i nadále tvořit zisk. Dále byla provedena regresní analýza výnosů, nákladů, osobních nákladů a výsledků hospodaření s prognózou hodnot na rok 2021, ze které vyplynulo, že ekonomické ukazatele budou nadále klesat vyjma osobních nákladů, které se budou držet na stejných hodnotách.

## **2.2 Externí analýza**

V této kapitole bude přiblížena analýza trhu práce, která se bude zabývat analýzou obyvatelstva, zaměstnaností, nezaměstnaností v ČR a v Jihomoravském kraji, také počtem uchazečů o 1 pracovní místo, průměrnou mzdou dle pracovní pozice a zaměstnaneckými benefity v České republice, konkurencí na trhu práce. Kapitola bude zakončena legislativními změnami v roce 2020.

### **2.2.1 Analýza trhu práce**

Společnost má sídlo v Břeclavi, proto budou data zaměřena nejen na Českou republiku, ale také na Jihomoravský kraj. Kapitola bude orientována na analýzu obyvatelstva, zaměstnanost, nezaměstnanost, na minimální mzdu, průměrnou mzdu v kraji a na zaměstnanecké benefity.

#### **Analýza obyvatelstva**

Následující tabulka zobrazuje věkové rozložení obyvatel v Jihomoravském kraji ke konci roku 2018, data z roku 2019 nebyla k dispozici. V tabulce lze vidět, že v kategoriích dětí do 14 let je více chlapců než děvčat asi o 5 000, žen a mužů v produktivním věku je přibližně stejný počet. V důchodovém věku nad 65 let je vidět, že žen je výrazně více než mužů.

**Tabulka 5: Věkové rozložení obyvatel v Jihomoravském kraji v roce 2018 v tis.**

		<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>	<b>Celkem</b>	<b>Procentní vyjádření celku</b>
<b>Věkové kategorie</b>	0-14	96 735	92 418	189 153	15,93 %
	15-64	388 962	375 736	764 698	64,39 %
	65+	96 819	136 997	233 816	19,69 %
<b>Počet</b>		582 516	605 151	1 187 667	100 %

Zdroj: Upraveno dle (19)

V Jihomoravském kraji na konci roku 2018 je procento obyvatel v produktivním věku 64,39 % z celkového počtu obyvatel. V důchodovém věku je 19,69 % obyvatel, i když někteří důchodci stále pracují.

Následující tabulka zobrazuje strukturu obyvatel v Jihomoravském kraji podle vzdělání a pohlaví v absolutním a procentním vyjádření ke konci roku 2019.



**Tabulka 6: Struktura obyvatel v Jihomoravském kraji dle vzdělání**

Vzdělání	Pohlaví				Celkem
	Muži		Ženy		
	Počet v tis.	%	Počet v tis.	%	
Základní vzdělání a bez vzdělání	47,8	9,85	83,1	16,22	130,9
Střední bez maturity	184,9	38,10	128,5	25,09	313,4
Střední s maturitou	141,7	29,19	186,5	36,40	328,1
Vysokoškolské	110,9	22,85	114,2	22,29	225,1
Celkem	485,2	48,64	512,3	51,36	997,5

Zdroj: Upraveno dle (20)

Z výše uvedené tabulky je patrné, že žen, které mají základní vzdělání a bez vzdělání je ke konci roku 2019 téměř o polovinu více jak mužů. Mužů se středním vzděláním bez maturity je více jak žen, naopak žen je více se středním vzděláním s maturitou. U vysokoškolského vzdělání je procentní zastoupení žen a mužů téměř na stejné úrovni.

### **Zaměstnanost**

Míra zaměstnanosti se vypočítává jako podíl zaměstnaných k populaci ve věkové skupině 15-64 let. V prosinci roku 2019 tato míra činila České republice 75,4 %, oproti předešlému roku se nepatrně snížila. U mužů byla míra zaměstnanosti 82,4 % a u žen 68,2 %. Celkový počet zaměstnaných byl 5 146,6 tis. osob, z toho bylo 2 858,5 mužů a 2 288,1 žen. Ve srovnání s předešlým rokem, kdy celkový počet činil 5 168,1, je to pokles o 0,01 %. Sektorovou strukturu zaměstnanosti hodnotí následující tabulka. (21)

**Tabulka 7: Sektorová struktura zaměstnanosti**

Zaměstnaní v národním hospodářství	2017		2018		Rozdíl 2018-2017 (v tis.)	Index 2018/2017 (%)
	v tis.	%	v tis.	%		
I. sektor	146,3	2,8	148,3	2,8	2,0	101,4
II. sektor	1 986,9	38,11	1 984,9	37,5	-1,9	99,9
III. sektor	3 087,5	59,1	3 160,3	59,7	72,8	102,4
Celkem	5 221,6	100	5 293,8	100	5 221,6	100

Zdroj: Upraveno dle (22)

Podle předešlé tabulky je nejvíce osob zaměstnaných v terciálním sektoru, který se zabývá především službami, ale řadí se sem i velkoobchod a maloobchod. Zaměstnanost v tomto sektoru vzrostla o 72,8 tis. osob, na celkové zaměstnanosti dosáhl podíl terciálního sektoru 59,7 %. V sekundárním sektoru, do kterého spadá průmysl včetně stavebnictví, byl zaznamenán nepatrný pokles. Zaměstnanost v primárním sektoru byla stejně jako v předchozím roce 2,8 %.

### Nezaměstnanost

Nezaměstnanost v posledních letech klesá, to dokazují i čísla o počtu uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadů práce v Jihomoravském kraji. V roce 2014 bylo těchto uchazečů 66 203, kdežto v roce 2019 jich bylo jen 29 087, to je pokles o 37 116 uchazečů (43,9 %). Z počtu uchazečů v roce 2019 je 26 469 uchazečů dosažitelných. Jedná se o takové uchazeče o zaměstnání, kteří mohou ihned nastoupit do zaměstnání při nabídce vhodného pracovního místa. Zbytek uchazečů je nedosažitelný, to znamená, že mají objektivní překážku pro přijetí zaměstnání. Za nedosažitelné se nepovažují uchazeči ve vazbě, ve výkonu trestu, uchazeči v pracovní neschopnosti, uchazeči, kteří jsou zařazeni na rekvalifikační kurzy, také jestliže pobírají peněžitou pomoc v mateřství nebo kterým je poskytována podpora v nezaměstnanosti po dobu mateřské dovolené. (23)

Následující tabulka znázorňuje, jak se vyvíjí obecná míra nezaměstnanosti v České republice a v Jihomoravském kraji od roku 2014 do roku 2018. Lze v ní vidět, že v prvních dvou zobrazených letech je míra nezaměstnanosti stejná v České republice i v Jihomoravském kraji. V roce 2016 se nezaměstnanost byla nižší v Jihomoravském kraji, než byla v ČR. V následujících letech je naopak nezaměstnanost nižší v České republice. Lze předpokládat, že s vývojem současné situace ve světě i v ČR, nezaměstnanost poroste.

**Tabulka 8: Obecná míra nezaměstnanosti**

Obecná míra nezaměstnanosti	2014	2015	2016	2017	2018
Česká republika	6,1	5,0	4,0	2,9	2,2
Jihomoravská kraj	6,1	5,0	3,9	3,3	2,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle (24) (25)

### **Počet uchazečů o zaměstnání**

Následující tabulka zobrazuje počet uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadů práce na 1 pracovní místo v České republice a Jihomoravském kraji od roku 2015 do roku 2019. V obou případech nezaměstnanost klesá. V České republice z 4,4 na 0,6 (pokles o 83,6 %) a v Jihomoravském kraji z 6,9 na 1,1 (pokles o 84 %) ve sledovaném období. V roce 2019 je počet uchazečů na 1 pracovní místo v Jihomoravském kraji 1,1.

**Tabulka 9: Počet uchazečů v evidenci úřadů práce na 1 pracovní místo v České republice a Jihomoravském kraji**

	Česká republika	Jihomoravský kraj
2015	4,4	6,9
2016	2,9	4,4
2017	1,3	2,2
2018	0,7	1,3
2019	0,6	1,1

Zdroj: Upraveno dle (26)

### **Nabídka a poptávka na trhu práce**

Následující tabulka analyzuje neobsazenost pracovních míst podle vzdělání v České republice, Jihomoravském kraji a břeclavském okrese v roce 2019.

**Tabulka 10: Neobsazenost pracovních míst**

Požadované vzdělání	ČR	JMK	BV
Bez vzdělání	11 481	417	60
Základní vzdělání	233 389	18 929	1 181
Nižší střední odborné vzdělání	14 658	1 029	169
Střední odborné (vyučen)	40 418	3 052	191
Úplné střední všeobecné vzdělání	7 121	1 333	10
Úplné střední odborné vzdělání s vyučením	4 088	176	10
Úplné střední odborné vzdělání s maturitou	10 536	856	33
Vyšší odborné vzdělání	2 007	72	2
Bakalářské vzdělání	5 533	391	3
Vysokoškolské vzdělání	6 894	426	24
Doktorské vzdělání	46	4	0

Zdroj: Upraveno dle (27)

Následující tabulka zobrazuje přehled o nabídce pracovní síly (uchazečů o zaměstnání) a poptávce po pracovní síle (volaná pracovní místa) podle zaměstnání, které nabízí analyzovaná společnost, v břeclavském okrese v roce 2019. Nejvyšší nabídka je po pozici skladníka, nejnižší po pozici vedoucího pracovníka. Nejvyšší poptávka je u pozice obchodního referenta a nejnižší opět u pozice vedoucího pracovníka.

**Tabulka 11: Analýza poptávky a nabídky pracovní síly**

Kód	Zaměstnání podle CZ-ISCO	Nabídka pracovní síly v abs. číslech	Poptávka po pracovní síle v abs. číslech
83443	Skladníci, obsluha manipulačních vozíků	22	2
33131	Odborní účetní všeobecní	1	2
83221	Řidiči osobních a malých dodávkových automobilů	18	1
33392	Obchodní referenti	10	3
5222	Vedoucí pracovních týmů v prodejnách	2	0

Zdroj: Upraveno dle (27)

### **Mzdové šetření**

Mzdové šetření rozebírá vývoj minimální mzdy, zaručené mzdy a průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice, v Jihomoravském kraji a také v odvětví podle CZ-NACE.

Minimální mzda je uvedena v následující tabulce od roku 2015 do roku 2019. Lze z ní vyčíst, že minimální mzda se každý rok zvyšuje. V roce 2020 je její hodnota 14 600 Kč, oproti loňskému roku je to nárůst o 1 250 Kč.

**Tabulka 12: Vývoj minimální mzdy v České republice v Kč**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Minimální mzda</b>	9 200	9 900	11 000	12 200	13 350	14 600

Zdroj: Upraveno dle (28)

Následující tabulka zobrazuje zaručenou mzdu pro pracovní pozice analyzované společnosti v České republice v roce 2020.

**Tabulka 13: Zaručená mzda v České republice**

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Zaručená mzda</b>
Vedoucí prodejny	19 600
Účetní	19 600
Referent odbytu	17 800
Řidič	17 800
Skladník	16 100

Zdroj: Upraveno dle (29)

Nadcházející tabulka zobrazuje porovnání průměrné mzdy do roku 2015 do roku 2019 v České republice, v Jihomoravském kraji a podle CZ-NACE v odvětví Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji je ve všech letech nižší než v celé České republice, v roce 2019 o 3 162 Kč.

**Tabulka 14: Porovnání mezd v České republice, Jihomoravském kraji a dle CZ-NACE, velkoobchod, maloobchod v Kč**

Průměrné mzdy	2015	2016	2017	2018	2019
Česká republika	25 335	26 499	27 907	30 284	33 697
Jihomoravský kraj	24 638	25 458	26 969	26 864	30 535
CZ-NACE Velkoobchod, maloobchod	25 797	25 064	26 457	28 599	31 702

Zdroj: Upraveno dle (30)

Další tabulka znázorňuje průměrnou hrubou měsíční mzdu v Jihomoravském kraji pro pracovní pozice, které jsou ve společnosti. Nejnižší průměrnou hrubou mzdu dostává skladník, po něm následuje řidič, který si vydělává průměrně o 1 916 Kč více. Další pozicí je referent/vedoucí odbytu, který má mzdu ve výši 23 401 Kč, oproti účetní si vydělává o 2 641 Kč méně. Nejvíce vydělává vedoucí prodejny/jednatelka a to průměrně 28 503 Kč. Pozice jsou v tabulce seřazeny od nejvyšší průměrné mzdy.

**Tabulka 15: Průměrná hrubá měsíční mzda dle pracovních pozic v Jihomoravském kraji**

Pracovní pozice	Průměrná hrubá mzda
Vedoucí prodejny	28 503
Účetní	26 042
Referent odbytu	23 401
Řidič	24 316
Skladník	22 400

Zdroj: Vlastní zpracování dle (31)



## **Benefity v České republice**

Společnost TREXIMA, která se zabývá podnikovým poradenstvím, uskutečnila šetření BENEFITY 2019. Protože šetření mělo vysokou míru odpovědí, byly provedeny dopočty na základní soubor ekonomických subjektů ve mzdové sféře České republiky s 10 a více zaměstnanci. Proto jsou tyto výsledky plně reprezentativní za všechny subjekty s 10 a více zaměstnanci. Žebříček benefitů není zkreslený a vypovídá o využívání benefitů v ČR. (32)

Benefity svým zaměstnancům poskytuje 95 % českých zaměstnavatelů. Průměrně firmy nabízely 5 benefitů pro své zaměstnance. Nejoblíbenějším benefitem v roce 2019 byl příspěvek na stravování, který nabízelo 72 % zaměstnavatelů. Zmíněný benefit je specifický právě proto, že je poskytován u většiny zaměstnavatelů plošně. (32)

Druhým nejoblíbenějším benefitem v roce 2019 byl příspěvek na penzijní spoření, který nabízelo 42 % zaměstnavatelů. Mezi další oblíbené benefity patřily dovolená nad rámec zákona (38 %), pružná/flexibilní pracovní doba (34%), příspěvek na životní pojištění (32 %), vzdělání (32 %), příspěvek či dary při významných životních událostech (30 %), možnost práce z domova (30 %), služební vozidlo pro soukromé účely (28 %), občerstvení na pracovišti (28 %), příspěvek na volnočasové aktivity (20 %), zdravotní volno (17 %), výrobky a služby se slevou nebo zdarma (16 %), poskytování zaměstnaneckých půjček (14 %), zapůjčení pracovních prostředků a nástrojů (13 %) či příspěvek na dovolenou (11 %). (32)

## **Konkurence**

Pro analýzu konkurence byla vybrána společnost SMERO, spol. s r. o., která se nejvíce podobá analyzované společnosti svými pracovními pozicemi. Společnost provozuje velkoobchod s kancelářským vybavením, nábytkem, technikou, reklamními předměty, obalovým materiálem, drogerií a hygienou a má jednu ze svých poboček také v Břeclavi. Společnost nabízí pracovní pozice skladníka, řidiče, pracovníka odbytu, účetní i vedoucí prodejny. Bohužel, nepodařilo se zjistit mzdový přehled konkurenční společnosti. (33)

### **2.2.2 Legislativa**

Se začátkem každého roku začíná platit řada legislativních změn. V roce 2020 začínají platit následující změny.

#### **Minimální mzda**

V několika posledních letech je téměř pravidlem, že se začátkem nového roku se zvýší minimální mzda. Tentokrát se hrubá mzda zvýšila na 14 600 Kč, v loňském roce byla její hodnota 13 350 Kč. S jejím zvýšením se zvýší i úroveň zaručených mezd. (34)

#### **eNeschopenky**

V novém roce nastalo zavedení eNeschopenek. Pro zaměstnavatele to znamená, že informace o nemocnosti zaměstnanců bude získávat prostřednictvím internetových stránek od ČSSZ. Do budoucna bude muset zvolit, který zaměstnanec bude komunikovat se správou sociálního zabezpečení a dostane zplnomocnění k výkonu úkonů, které bude potřeba provádět s eNeschopenkami. (34)

### **2.2.3 Shrnutí externí analýzy**

Analýzou trhu práce bylo zjištěno, že obyvatel v produktivním věku je na jihu Moravy 64,39 % z celkového počtu. Míra zaměstnanosti se oproti loňskému roku nepatrně snížila. Nezaměstnanost každoročně klesá, i když lze předpokládat, že tento rok poroste kvůli koronavirové krizi. Také bylo zjištěno, že nabídka pracovní síly převyšuje poptávku po ní. Dále byl zanalyzován počet uchazečů na 1 pracovní pozici, který je v JMK o 0,5 uchazeče vyšší než v ČR. Poté proběhlo mzdové šetření, které hodnotilo vývoj minimální mzdy, která se opět zvýšila. A také hodnotilo průměrnou hrubou mzdu v České republice, Jihomoravském kraji a dle CZ-NACE, kde jsou nejnižší v posledním zmíněné. Nato byly zhodnoceny zaměstnanecké benefity v České republice, kde se jejich nabídka zvýšila. U konkurenční společnosti se nepodařilo zjistit její mzdový přehled. Na závěr byly představeny změny v legislativě, kde se zvýšila minimální mzda a zavadly eNeschopenky.

## **2.3 Závěr analýzy současného stavu**

Ve druhé části bakalářské práce bylo zjištěno, že RAVEL Plus s. r. o. je malá společnost, která v současné době zaměstnává 7 zaměstnanců. Společnost nyní nabízí pět pracovních pozic, a to vedoucí odbytu, jednatelka, skladník, řidič a účetní. Její systém odměňování neposkytuje zaměstnancům žádnou motivační složku. Společnost svým zaměstnancům nabízí pouze jednu peněžní odměnu, a tou je finanční odměna před vánočními svátky, která je nenároková. O výši odměny rozhoduje jednatelka podle ekonomických výsledků společnosti. Mezi zaměstnanci bylo provedeno dotazníkové šetření, ze kterého vyplynulo, že zaměstnanci jsou v práci i pracovním kolektivu spokojeni a nemají v úmyslu měnit svého zaměstnavatele. Jako další výhody by si nejvíce přáli 5. týden dovolené. Z ekonomické analýzy vyplynulo, že u nákladů a výnosů lze pozorovat klesající trend. Naproti tomu bankrotní index IN05 udává, že společnost bude nadále vytvářet zisk. Regresní analýza předpověděla, že hodnoty ekonomických ukazatelů budou nadále klesat. Analýza trhu práce ukazuje, že se míra nezaměstnanosti každoročně snižuje, i když lze předpokládat, že v letošním roce poroste. Při porovnání průměrných mezd v ČR, JMK, dle CZ-NACE a v analyzované společnosti si lze všimnout, že mzdy ve společnosti jsou na nižší úrovni, ale stále jsou vyšší než zaručená mzda. Z řady benefitů, které jsou k dostání, společnost nabízí jen jeden, a to předplacenou kartu.

### 3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Následující část práce obsahuje vlastní návrh změn na zlepšení systému odměňování ve společnosti RAVEL Plus s. r. o. Změny by měly být přínosné jak pro zaměstnance, tak pro celou společnost. Návrhy vycházejí z předchozí analýzy stávajícího stavu řešené problematiky. Vlastní návrhy změn budou doplněny finančním zhodnocením a názorem vedení společnosti.

#### 3.1 Návrhy změn

První kapitola obsahuje návrhy na pět změn v systému odměňování. Některé formy odměn, například povýšení, nelze použít u takto malé společnosti, proto jsou zde navrženy jiné zaměstnanecké výhody a peněžní odměny.

##### **Zavedení variabilní složky mzdy**

Současný odměňovací systém zaměstnance nijak nemotivuje k lepším výkonům. Společnost by měla začít uvažovat o zavedení variabilní složky mzdy, aby své zaměstnance měla čím motivovat. Pozice řidiče a vedoucí odbytu mají přímý kontakt se zákazníkem a mají přímý vliv i na to, zda se zákazník ke společnosti vrátí, proto je u nich motivační složka mzdy velmi důležitá. Tato variabilní složka mzdy by však platila i pro ostatní pozice ve společnosti. Měla by zaměstnance pozitivně motivovat a směřovat k tomu, aby vykonávali svou práci dle svých nejlepších schopností. Variabilní složka by tvořila 15 % mzdy. Tato hodnota by stačila k tomu, aby zaměstnanci chtěli získat tuto částku, ale zároveň aby se nebáli, že nebudou schopni se k ní dopracovat.

Této částky dosáhnou, pokud splní několik podmínek, které zde budou představeny. Tyto podmínky si však společnost společně se svými zaměstnanci bude moci přesně nastavit pro každou pozici zvlášť. Tyto podmínky budou mít 100 % podíl na variabilní složce mzdy. Splnění těchto podmínek bude hodnotit jejich nadřízený, který bude mít pro každého zaměstnance předpřipravenou tabulku. Do tabulky si bude zapisovat počet dnů, ve kterých zaměstnanec podmínky nesplnil. Pokud počet dnů přesáhne 5, zaměstnanec obdrží pouze 10 % variabilní složky, pokud přesáhne 10, obdrží pouze 5 % variabilní

složky a pokud počet dnů přesáhne 15, variabilní složku vůbec neobdrží. Jednalo by se o podmínky:

- splnění si včas svých úkolů a povinností,
- čistota na pracovišti,
- včasné příchody do práce,
- oblečení adekvátní své pozici,
- slušné vystupování před kolegy i zákazníky,
- rychlé a účinné řešení problémů.

### **Rozšíření peněžních odměn**

V současnosti má společnost zavedenou pouze jednu peněžní odměnu, kterou je bonus v období vánočních svátků. Tento bonus však není nijak pevně stanoven ve mzdovém předpisu společnosti a zaměstnanci neví, jak velkou peněžní odměnu mohou očekávat. Tento bonus by měl mít přesně stanovený předpis, kdy a kolik zaměstnanci dostanou. Vánoční bonus by se připočítával zaměstnancům k listopadové mzdě každý rok. Jeho výše by se pohybovala v rozmezí od 500 Kč až do 2 000 Kč. Hodnotu tohoto bonusu by určovala sama jednatelka společnosti po tom, co zhodnotí finanční situaci společnosti.

Přidány budou i další peněžní odměny:

- bonus k životnímu jubileu,
- bonus k odchodu do důchodu,
- bonus k pracovnímu jubileu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců pracuje ve společnosti delší dobu. K tomuto faktu by se mělo přihlížet při zavádění další peněžních odměn. Zavedením peněžních odměn k životnímu a pracovnímu jubileu by společnost ukázala, že jí na svých zaměstnancích záleží. Také by je to motivovalo, aby ze společnosti neodcházeli a pracovali pro ni co nejdelší dobu. Tyto peněžní odměny by byly vypláceny v měsíci, kdy nastalo životní nebo pracovní jubileum. Bonus k odchodu do důchodu by zaměstnanec získal při své poslední výplatě. Podmínkou, aby zaměstnanec získal bonus k odchodu do důchodu by bylo, že by musel ve společnosti pracovat nejméně 5 let před svým odchodem. Ve všech případech by se jednalo o jednorázový bonus, protože

společnost nedisponuje velkým objemem finančních prostředků a nemůže si dovolit prudké zvyšování mezd zaměstnancům.

Jak již bylo zmíněno, peněžní odměna k životnímu jubileu by byla jednorázová odměna, která by se zaměstnancům vyplácela v měsíci jejich narozenin. Následující tabulka udává výši peněžních odměn podle let zaměstnance:

**Tabulka 16: Návrh peněžní odměny k životnímu jubileu**

Roky	Bonus
20	500
25	500
30	500
35	500
40	500
45	500
50	500
55	500
60	500

Zdroj: Vlastní zpracování na základě navrhovaných změn

Každý zaměstnanec získá při svém odchodu do důchodu jednorázový finanční bonus ve výši 5 000 Kč. Tento bonus by vyjadřoval, jak si společnost váží toho, že pro ni zaměstnanec pracoval.

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci pracují ve společnosti nejčastěji déle jak šest let. Peněžní odměna za pracovní jubileum by se však uděloval o několik let dříve. Následující tabulka udává výši peněžní odměny za pracovní jubileum.

**Tabulka 17: Návrh peněžní odměny k pracovnímu jubileu**

Roky	Bonus
3	500
5	1000
8	1500
10	2000
13	2500

Zdroj: Vlastní zpracování na základě navrhovaných změn

Bonus za pracovní jubileum by byl také jednorázový, aby tolik nezatěžoval finance společnosti. Nejkratší doba tří let je zvolena proto, aby se noví zaměstnanci neobávali toho, že na tento bonus nebudou schopni v blízké době po nástupu do společnosti dosáhnout. Nejvyšší odměnu 2 500 Kč získají zaměstnanci po třinácti letech práce ve společnosti. Tato výše odměny jim bude připočtena ke mzdě i následující roky vždy v měsíci, kdy budou slavit pracovní jubileum.

#### **Zavedení 5. týdnu dovolené**

V každém kalendářním roce společnost eviduje, že v období od listopadu do března nemá tolik zakázek, jako v období od dubna do října. Sami tomuto období říkají mimosezónní. Zaměstnanci v tomto mimosezónním období také nemají tolik úkolů a povinností, proto například společnost nepřijímá brigádníky na výpomoc. Z tohoto důvodu bude k zaměstnaneckým výhodám přidán také 5. týden dovolené. V dotazníku všichni zaměstnanci uvedli, že by tuto výhodu uvítali.

#### **Zavedení zaměstnaneckých dnů**

Zaměstnanci mají mezi sebou ale i s jednatelkou a majitelkou velmi přátelské vztahy. Pro udržení a prohloubení těchto vztahů je navrženo uspořádat alespoň dvakrát do roka zaměstnanecké (firemní) dny. V tyto dny po pracovní době by společnost zajistila posezení na dvoře (v areálu společnosti je prostorný dvůr, který je využíván jako parkoviště). Zaměstnanci by měli možnost přivést své blízké a třeba přinést i svůj kulinářský výtvar pro ostatní kolegy na ochutnání. Poznali by se jinak, než jak se znají z práce, a to by mezi nimi utužilo vztahy. Byla by to určitá forma teambuildingu, která není nijak fyzicky náročná.

Pro uspořádání posezení v areálu by bylo nutné zaparkovat auta jinam, aby se uvolnilo místo v areálu a mohly se tam rozestavět lavičky a stoly. Zapůjčení laviček, stolů a grilu by zařídila jednatelka od provozovatele nedaleké pivnice, se kterým mají dobré obchodní i přátelské vztahy. Zapůjčení těchto věcí by nebylo zpoplatněno pod podmínkou, že se vrátí nepoškozené. Dále by jednatelka zajistila občerstvení pro všechny přítomné, pití by zajistila ze zásob společnosti.

### **Zavedení možnosti půjčování firemního majetku**

Jako další zaměstnaneckou výhodu si zaměstnanci přejí půjčovat firemní majetek. Společnost vlastní několik výčepních zařízení, které jsou v době mimo sezónu zákazníci prakticky nevyužívány. I v době sezóny se stává, že ne všechna zařízení jsou plně využita. Proto by bylo vhodné zavést možnost, aby si zaměstnanec mohl toto nevyužité zařízení půjčit. Za půjčení by nebyly žádné poplatky, ale musela by se dodržovat pravidla. Zaměstnanci by si směli půjčit zařízení pouze v případě, kdy toto zařízení není zamluveno zákazníkem v den půjčení ani další dva dny po vrácení. Dvoudenní rezervou by se eliminovala možnost, že se zařízení před předáním zákazníkovi nestihne řádně připravit (sanitace, dezinfekce, popřípadě seřízení). Dalším pravidlem by bylo, že se zařízení musí vracet v neporušeném stavu, jinak zaměstnanec bude hradit opravu ze své mzdy.

### **Harmonogram změn**

Změny v systému odměňování ve společnosti RAVEL Plus s. r. o. by se začaly zavádět v lednu příštího roku. Peněžní odměny, které jsou vypláceny v prosinci, budou vyplaceny podle aktuálního systému. Přesný harmonogram zavedení změn je uveden v následující tabulce.



**Tabulka 18: Harmonogram navrhovaných změn**

Listopad 2020	Seznámení majitelky s navrhovanými změnami
Prosinec 2020	Seznámení zaměstnanců s navrhovanými změnami
Leden 2021	Zavedení navrhovaných změn
Duben 2021	Vyhodnocení navrhovaných změn

Zdroj: Vlastní zpracování

### **3.2 Finanční zhodnocení změn**

Variabilní složka mzdy (15 %) by se zaměstnancům přidávala k současné výši mzdy. U pozice jednatelky by tato variabilní složka činila 21 Kč/h navíc, u pozice účetní a vedoucí odbytu 19.5 Kč/h a u pozice skladníka a řidiče 18 Kč/h. Průměrná mzda by se zvýšila na 147,2 Kč/h. Pokud se bude počítat s 8 hodinovou pracovní dobou a 20-ti pracovními dny v měsíci, společnost vyjde tato variabilní složka ročně na 141 312 Kč. Toto zvýšení mezd by mělo zaměstnance motivovat k vyšším výkonům.

První zaměstnanecká výhoda, kterou si zaměstnanci zvolili v dotazníku je 5. týden dovolené. V tento týden dovolené by zaměstnanec dostával náhradu mzdy, tak jak je tomu běžně zvykem. Náhrada mzdy se vypočítává z průměrného výdělku za předchozí čtvrtletí. Proto bude výše této náhrady pro každého zaměstnance jiná. (35)

Zde bude proveden výpočet náhrady mzdy za týden dovolené pro pozici skladníka. Souhrnná hrubá mzda za čtvrtletí činí 57 600 Kč a odpracoval celkem 480 hodin. Průměrný hodinový výdělek je 120 Kč. Náhrada mzdy za jeden den dovolené potom bude 960 Kč (120\*8). Za týden (5 dnů) dovolené to bude dělat 4 800 Kč. Stejná částka bude i pro pozici řidiče. U účetní a vedoucí odbytu bude náhrada mzdy činit 5 200 Kč a u jednatelky 5 600 Kč. Celkově to společnost ročně vyjde na 25 600 Kč.

Hodnota vánočního bonusu pro sedm zaměstnanců za jeden rok by představovala částku od 3 500 Kč do 14 000 Kč. Při odchodu do důchodu zaměstnanec získá peněžní odměnu 5 000 Kč. Tento ani příští rok nikdo do důchodu neodchází. Peněžní odměnu za pracovní jubileum v příštím roce obdrží jen jeden zaměstnanec, který pro společnost pracoval již deset let. Náklady v příštím roce za tuto odměnu budou činit 2 000 Kč. V roce 2021 bude jeden zaměstnanec slavit 45 let, společnost toto jubileum přijde na 500 Kč.

Náklady na zajištění posezení na zaměstnanecký den jsou nulové z důvodu dobrých vztahů jednatelky. V následující tabulce jsou uvedeny přibližné náklady na zajištění občerstvení pro dvacet osob.

**Tabulka 19: Náklady na zaměstnanecký den**

Položka	Množství	Cena v Kč/ks	Cena celkem v Kč
Malé občerstvení	20	10,00	200,00
Pečivo	3	26,90	80,70
Maso na gril	7	119,90	839,30
Sud piva	1	1 248,00	1 248,00
Nealkoholické nápoje	20	6,00	120,00
Celkem			2 488,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle (12) (36)

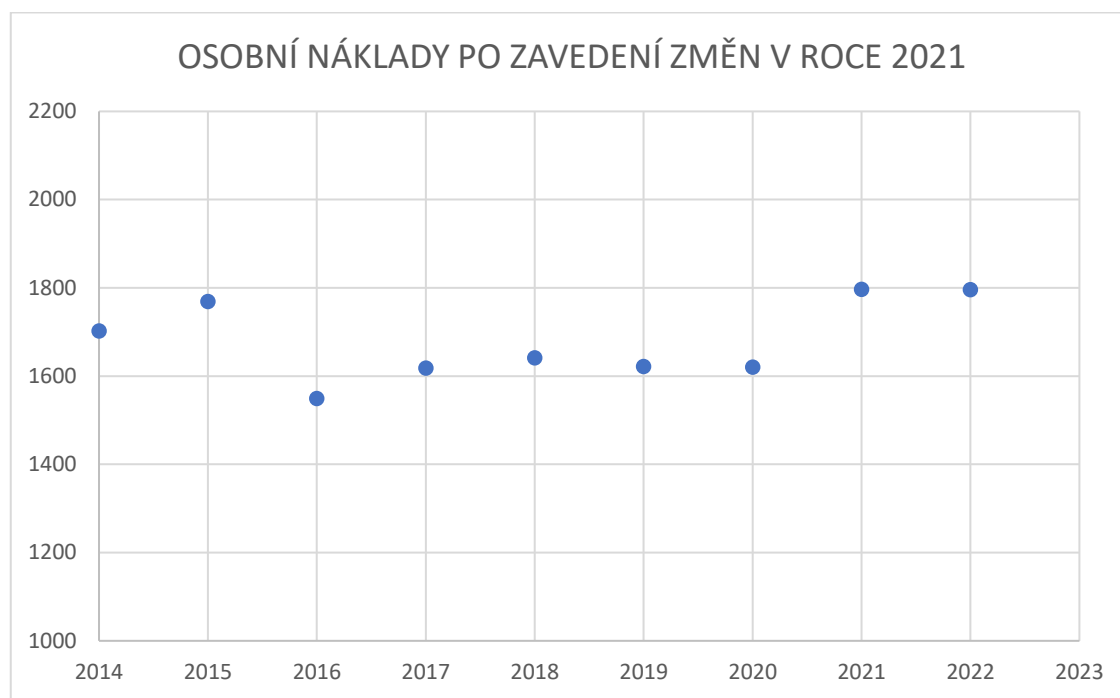
Společnost sama obchoduje s nápoji, proto pro ni není problém zajistit tento druh zboží. Masem na gril jsou myšleny marinované kuřecí plátky, které se prodávají v balení po třech kusech. Přibližné celkové náklady na jeden zaměstnanecký den jsou 2 488 Kč, ročně tedy 4 976 Kč. Tato částka není pro společnost nijak zatěžující.

Půjčování firemního majetku by pro zaměstnance nebylo nijak zpoplatněno při dodržování daných pravidel. Tím by společnosti nevznikaly žádné výnosy navíc. Pokud by však došlo k poškození výčepního zařízení, jeho oprava vyjde zhruba na 2 000 Kč, které budou zaměstnanci zodpovědnému za škodu strženy ze mzdy.

Celkové náklady za navrhované změny pro společnost na příští rok by se pohybovaly v rozmezí od 177 697 Kč do 187 697 Kč. Nižší hodnota počítá s nižším peněžní

odměnou. Ani vyšší hodnota navrhovaných změn by nemusela společnost výrazně finančně ohrozit.

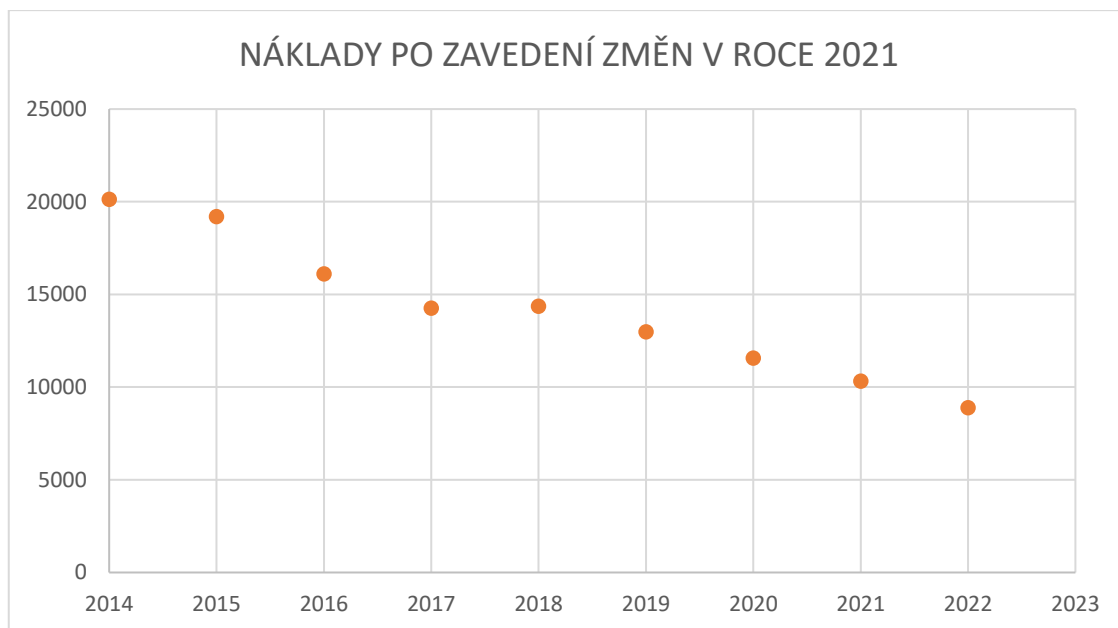
V grafu níže jsou vyneseny osobní náklady za použití predikce až do roku 2022 s finančním dopadem zavedených změn.



**Graf 18: Osobní náklady po zavedení změn v roce 2021**

Zdroj: Vlastní zpracování

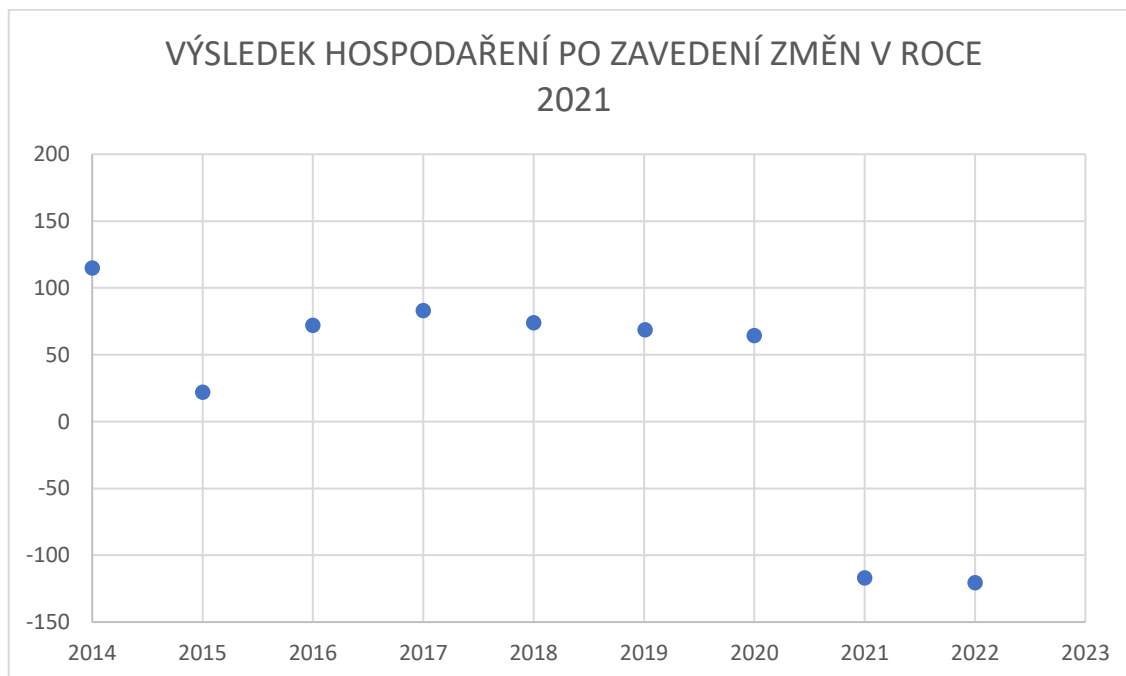
Z grafu lze vyčíst, že osobní náklady dosáhnou v roce 2021 hodnoty 1 796 tis. Kč. Tato hodnota je srovnatelná s rokem 2015, a tudíž se nejedná o extrémní výkyv v osobních nákladech. V následujícím grafu jsou zobrazeny hodnoty nákladů po zavedení změn.



**Graf 19: Náklady po zavedení změn v roce 2021**

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že trend klesání nákladů se nepatrně snížil, tato změna není nikterak drastická. Poslední graf zobrazuje výsledek hospodaření po zavedení změn v roce 2021.



**Graf 20: Výsledek hospodaření po zavedení změn v roce 2021**

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky hospodaření v roce 2021 a následných letech jsou dle grafu záporné, z čehož plyne, že pokud nenastanou změny v činnosti společnosti a ve způsobu jejího financování, dostane se do finančních obtíží. Výnosy nejsou ovlivněny zavedenými změnami v roce 2021 a proto pro ně stále platí graf č. 12.

Hlavním přínosem navrhovaných změn pro společnost by byla větší spokojenost jejich zaměstnanců a jejich motivace k lepším výkonům. Také by se zvýšila míra spolupráce mezi majitelkou společnosti a zaměstnanci.

### **3.3 Názor vedení společnosti na zavedení změn**

Majitelka společnosti RAVEL Plus. s. r. o. sdělila svůj názor na návrhy změn v systému odměňování v její společnosti.

Variabilní složku mzdy majitelka hodnotí jako velmi motivující a pro její zaměstnance vhodnou. Líbí se jí, že by si zaměstnanci svou plnou mzdu museli „zasloužit“. Podmínky pro výplatu této složky vítá s otevřenou náručí. Říká, že někteří zaměstnanci řádně nedodržují svou pracovní dobu a toto by je mohlo motivovat k tomu, aby začali.

K dalšímu týdnu dovolené pro zaměstnance také nemá žádné výhrady. Sama moc dobře ví, že v mimosezónním období nemívají tolik zakázek, a že zaměstnanci mají více času. Svého času navíc využívají tak, že dělají věci, na které nebylo mnoho času přes sezónu, například zařazování dokumentů do archivu, inventarizaci skladu nebo servis a opravy výčepních zařízení a automobilu.

Bonusy k pracovnímu jubileu a k odchodu do důchodu také hodnotí velmi kladně. Váží si svých zaměstnanců a toho, že ve společnosti pracují dlouho dobu, někteří až do důchodu a za to by je ráda odměnila. Výši bonusu podporuje. Ale k bonusu k životnímu jubileu má výhrady. Nelíbí se jí, že by tento bonus dostávali, ale nijak si ho pracovní nezasloužili.

K zavedení zaměstnaneckých nebo firemních dnů nemá žádné výhrady a plně je podporuje. Tuto možnost sama chtěla svým zaměstnancům nabídnout již před časem. Chtěla by, aby ji její zaměstnanci viděli jinak než jen jako jejich vedoucí. Ráda s nimi posedí například při grilování a ochutná jejich kulinářské výtvary, které donesou na ochutnání. Nebrání se ani tomu, aby přivedli své rodiny. Majitelka pevně věří, že zaměstnanecký den by mohl všechny více sblížit, než kdyby šli například jen na večeři do restaurace nebo společně hrát bowling. Sama navrhuje, aby se k nim přidali i zaměstnanci z nedaleké pivnice, ze které si mohou půjčovat posezení.

K půjčování firemního majetku zaměstnancům se jednatelka nevyjádřila velmi kladně. A to tak, že by se musely nastavit přísné podmínky a kontrolovat jejich dodržování.

Celkově majitelka hodnotí tyto změny v odměňovacím systému společnosti velmi pozitivně. Než však změny pevně zařadí do systému, musí si je řádně prostudovat a zhodnotit. Nynější situace však naznačuje, že se zavedením těchto změn chvíli posečká.

## ZÁVĚR

Výsledkem této bakalářské práce měl být návrh změn v systému odměňování v břeclavské společnosti RAVEL Plus s. r. o. Tyto navržené změny by měly vést ke větší spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a také je motivovat k lepším pracovním výkonům.

V první části práce byly zmapovány teoretické poznatky, které jsou důležité pro pochopení problematiky odměňování a byly používány skrz celou práci. Analytická část představila zkoumanou společnost a její charakteristiky. Odměňovací systém není v analyzované společnosti nijak obsáhlý. Porovnání mezd ukázalo, že mzdy jsou na nižší úrovni než je průměr v ČR a JMK, ale jsou vyšší než zaručené mzdy.

Ve třetí části práce byl uveden samotný návrh na změny v systému odměňování. Změn bylo celkem pět a týkaly se zavedení variabilní složky mzdy, přesného stanovení současných peněžních odměn a jejich dalšího rozvoje, zavedení zaměstnaneckých výhod typu dovolené nad rámec zákona nebo půjčování firemního majetku, dále také zavedením zaměstnaneckých dnů. Následně byl vypracován harmonogram zavedení změn. Závěrem byly tyto změny ekonomicky vyhodnoceny a majitelka společnosti k nim přidala svůj názor.

Graf výsledků hospodaření se zavedenými změnami v roce 2021 v návrhové části ukazuje, že se situace společnosti zhorší, proto by se společnost neměla uchýlit ke změně odměňovacího systému náraz, ale postupně. Dle mého názoru by se mělo začít u klíčových zaměstnanců společnosti, jimiž jsou vedoucí odbytu a řidiči. Tyto pozice z toho důvodu, že mají přímý kontakt se zákazníky a zvýšení motivace těchto zaměstnanců může vést k nárůstu zákazníků/tržeb.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) *Zákon č.262/2006 Sb. Zákoník práce v platném znění*. In: . b.r.
- (2) *Management Mania: Zaměstnanec (Employee)* [online]. 2017 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zamestnanec>
- (3) KLUPÁKOVÁ, Hana. Vliv kariérového přechodu na kariérní úspěch zaměstnance. *Trendy ekonomiky a managementu* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, b.r., (16), 41-48 [cit. 2018-12-30]. ISSN 1802-8527. Dostupné z: [https://dspace.vutbr.cz/xmlui/bitstream/handle/11012/24461/16\\_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.vutbr.cz/xmlui/bitstream/handle/11012/24461/16_04.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- (4) *Management Mania: Mzda (Wage)* [online]. 2016 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mzda-wage>
- (5) *Management Mani: Odměna zaměstnance (Employee Compensation)* [online]. 2016 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/odmena-zamestnanec-employee-compensation>
- (6) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- (7) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (8) ŠIMÁNKOVÁ, Monika. Analýza výsledků výzkumu stimulačních systému odměňování u zakázkových strojírenských společností. *Trendy ekonomiky a managementu* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012, (10), 90-98 [cit. 2018-12-08]. ISSN 1802-8527. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11012/19572>
- (9) D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007, 15 sv.



- (10) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- (11) PEZLAROVÁ, Milada. RAVEL PLUS S. R. O. *Informace o společnosti* [ústní sdělení]. Břeclav, U padělku 543/23, 2020.
- (12) *RAVEL Plus s. r. o.: Logo společnosti* [online]. b.r. [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <http://www.ravelplus.cz/>
- (13) *Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče ČR: Produktivita práce* [online]. b.r. [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <http://www.zdravotnickeodborny.cz/cz/clanky/13-3-2017-produktivita-prace-ekonomika.aspx>
- (14) *Management Mania: Fluktuace zaměstnanců* [online]. b.r. [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>
- (15) JANOŠKOVÁ, Zdeňka. RAVEL PLUS S. R. O. *Informace o společnosti* [ústní sdělení]. Břeclav, U padělku 543/23, 2020.
- (16) *Management Mania: Horizontální analýza* [online]. 2015 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/horizontalni-analyza>
- (17) NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Evropské finanční systémy: SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ Z MEZINÁRODNÍ VĚDECKÉ KONFERENCE*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-210-3753-9. Dostupné také z: <https://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financni-systemy-2005.pdf>
- (18) KROPÁČ, Jiří. *Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-822-9.
- (19) *Český statistický úřad: Věkové složení a pohyb obyvatelstva v Jihomoravském kraji - 2018* [online]. 2020 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-a-pohyb-obyvatelstva-v-jihomoravskem-kraji-2018>

- (20) *Český statistický úřad: Vzdělávání* [online]. 2020 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~\\_S~\\_null\\_null\\_&katalog=30848](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30848)
- (21) *Český statistický úřad: Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity* [online]. b.r. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2019>
- (22) *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR: Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2018* [online]. 2019. Dostupné také z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/anal2018.pdf/760053b9-9f64-b616-5453-2447ee935b7e>
- (23) *Český statistický úřad: Podíl nezaměstnaných osob, pracovní místa v evidenci úřadu práce* [online]. b.r. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM09&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&u=v172\\_\\_VUZEMI\\_\\_100\\_\\_3115&&c=v3~3\\_\\_RP2019&str=v172#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM09&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&u=v172__VUZEMI__100__3115&&c=v3~3__RP2019&str=v172#w=)
- (24) *Český statistický úřad: Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. 2020 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413__VUZEMI__97__19)
- (25) *Český statistický úřad: Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích - roční průměr* [online]. 2020 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v147~8\\_\\_RP2017#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v147~8__RP2017#w=)
- (26) *Český statistický úřad: Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. b.r. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30853>

- (27) *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR: Nabídka a poptávka na trhu práce* [online]. b.r. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/>
- (28) *KURZY.CZ: Minimální mzda v roce 2020 i v letech 1991-2019* [online]. b.r. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda>
- (29) *FINANCE.cz: Zaručená mzda 2020* [online]. b.r. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/zarucena-mzda/>
- (30) *Český statistický úřad: Průměrné mzdy* [online]. b.r. [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2019>
- (31) *Platy.cz: Platy na pozicích* [online]. b.r. [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/>
- (32) *TREXIMA: V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů* [online]. b.r. [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu>
- (33) *SMERO, spol. s r. o.* [online]. b.r. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.smero.cz/>
- (34) *Portál.POHODA.cz: Jaké legislativní změny nás čekají v roce 2020?* [online]. b.r. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/jak-legislativni-zmeny-nas-cekaji-v-roce-2020/>
- (35) *FINANCE.cz: Jak se počítá náhrada mzdy, když čerpáte dovolenou* [online]. 2019 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: [https://www.finance.cz/508095-nahrady-mzdy-dovolena/?\\_fid=g2sz#survey-place](https://www.finance.cz/508095-nahrady-mzdy-dovolena/?_fid=g2sz#survey-place)
- (36) *Tesco: Tesco Zásilka* [online]. b.r. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://nakup.itesco.cz/groceries/cs-CZ/>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozložení zaměstnanců podle pohlaví v roce 2020 Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření .....	30
Graf 2: Věk zaměstnanců v roce 2020 Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření.....	31
Graf 3: Doba pracovního poměru Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření	32
Graf 4: Spokojenost zaměstnanců se současným zaměstnáním Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření .....	33
Graf 5: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy v roce 2020 Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření .....	33
Graf 6: Vztahy na pracovišti Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření.....	34
Graf 7: Spokojenost zaměstnanců se současnými benefity Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření .....	35
Graf 8: Možnosti dalších benefitů Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření .....	36
Graf 9: Vývoj výnosů, nákladů a osobních nákladů Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů .....	37
Graf 10: Vývoj výsledku hospodaření Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů .....	38
Graf 11: Výnosy od 2004 do 2018 ve statistických modelech Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů .....	41
Graf 12: Výnosy proložené lineárním modelem Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů .....	42
Graf 13: Náklady od 2004 do 2018 ve statistických modelech Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů .....	43
Graf 14: Náklady proložené lineárním modelem Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů .....	44
Graf 15: Osobní náklady do 2004 do 2018 ve statistických modelech Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů.....	45

Graf 16: Osobní náklady proložené lineárním modelem Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů .....	46
Graf 17: Výsledek hospodaření od 2004 do 2018 ve statistických modelech Zdroj: Vlastní zpracování dle interních modelů.....	47
Graf 18: Osobní náklady po zavedení změn v roce 2021 Zdroj: Vlastní zpracování.....	68
Graf 19: Náklady po zavedení změn v roce 2021 Zdroj: Vlastní zpracování.....	69
Graf 20: Výsledek hospodaření po zavedení změn v roce 2021 Zdroj: Vlastní zpracování .....	69

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Systém odměn Zdroj: Šimánková (2012) .....	13
Obrázek 2: Složky celkové odměny Zdroj: (7).....	19
Obrázek 3: Model celkové odměny Zdroj: (7) .....	21
Obrázek 4: Logo společnosti Zdroj: (12).....	23
Obrázek 5: Organizační struktura podniku Zdroj: Vlastní zpracování dle (11) .....	24

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Produktivita práce .....	26
Tabulka 2: Hodinové tarify .....	27
Tabulka 3: Horizontální analýza vybraných položek z Výkazu zisku a ztrát .....	39
Tabulka 4: Index IN05 v letech 2014 - 2018 .....	40
Tabulka 5: Věkové rozložení obyvatel v Jihomoravském kraji v roce 2018 v tis. ....	49
Tabulka 6: Struktura obyvatel v Jihomoravském kraji dle vzdělání .....	50
Tabulka 7: Sektorová struktura zaměstnanosti .....	51
Tabulka 8: Obecná míra nezaměstnanosti .....	52
Tabulka 9: Počet uchazečů v evidenci úřadů práce na 1 pracovní místo v České republice a Jihomoravském kraji .....	53
Tabulka 10: Neobsazenost pracovních míst .....	54
Tabulka 11: Analýza poptávky a nabídky pracovní síly .....	55
Tabulka 12: Vývoj minimální mzdy v České republice v Kč .....	56
Tabulka 13: Zaručená mzda v České republice .....	56
Tabulka 14: Porovnání mezd v České republice, Jihomoravském kraji a dle CZ-NACE, velkoobchod, maloobchod v Kč .....	57
Tabulka 15: Průměrná hrubá měsíční mzda dle pracovních pozic v Jihomoravském kraji .....	57
Tabulka 16: Návrh peněžní odměny k životnímu jubileu .....	63
Tabulka 17: Návrh peněžní odměny k pracovnímu jubileu .....	64
Tabulka 18: Harmonogram navrhovaných změn .....	66
Tabulka 19: Náklady na zaměstnanecký den .....	67

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření



## **Dotazníkové šetření pro zaměstnance**

Dobrý den, jsem studentkou 3. ročníku na Fakultě podnikatelské na VUT v Brně. Zpracovávám ve Vaší firmě bakalářskou práci. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Data jsou anonymní a budou použita pouze pro účely bakalářské práce.

Předem všem děkuji za vyplnění a za Vaši ochotu.

Soňa Hošková

Označte prosím odpověď, která je pravdivá nebo nejvíce vystihuje Váš názor.

**1. Vaše pohlaví?**

- a) Žena                      b) Muž

**2. Váš věk?**

.....

**3. Kolik let jste zaměstnání ve společnosti?**

- a) 0 – 2                      b) 2 – 4                      c) 4 – 6                      d) 6 – 8                      e) 8 a  
více

**4. Jste spokojeni se svým zaměstnáním?**

- a) Spokojen/a  
b) Spíše spokojen/a  
c) Nevím  
d) Spíše nespokojen/a  
e) Nespokojen/a

**5. Jste spokojeni s výší vaší mzdy?**

- a) Spokojen/a  
b) Spíše spokojen/a  
c) Nevím  
d) Spíše nespokojen/a  
e) Nespokojen/a

**6. Plánujete změnit zaměstnavatele?**

- a) Ano, plánuji
- b) Nevím
- c) Ne, neplánuji

**7. Jak hodnotíte vztahy v pracovním kolektivu?**

- a) Velmi dobré
- b) Dobré
- c) Nevím
- d) Špatné
- e) Hodně špatné

**8. Jste spokojeni se dosavadními zaměstnaneckými benefity? \***

- a) Spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Nevím
- d) Spíše nespokojen/a
- e) Nespokojen/a

**9. Jaké další benefity byste uvítali? (můžete uvést více možností)**

- a) Stravenky
- b) Penzijní připojištění
- c) Dovoz obědů
- d) 5. týden dovolené
- e) Vzdělávací kurzy \*\*
- f) Příspěvky k životnímu jubileu
- g) Focus Pass \*\*\*
- h) Příspěvek k odchodu do důchodu
- i) Teambuilding \*\*\*\*
- j) Věcné dary
- k) Možnost zapůjčení firemního majetku
- l) Příspěvek na dopravu
- m) 13. plat

**10. Máte další připomínky, které se týkají Vašeho zaměstnání?**

.....

.....

.....

.....

.....  
.....  
.....

\*) V současné době společnost poskytuje jednorázové bonusy k vánočním svátkům.

\*\*) Vzdělávacími kurzy je myšleno například školení nebo rekvalifikační kurz.

\*\*\*) Focus Pass je něco jako stravenka, ale místo potravin si za ni můžete zajít do kina, aquaparku nebo muzea.

\*\*\*) Teambuilding znamená utužování kolektivu. Může být formou společných aktivit jako například zážitková hra nebo jen společná večere.